



**PRIMĂRIA MUNICIPIULUI TÂRGOVIȘTE**  
*Strada Revoluției 1-3, cod poștal 130011, județul Dâmbovița, Târgoviște*  
**Tel: 0245 611222; Fax: 0245 217951**  
**Web: <https://www.pmtgv.ro/>**

**E-mail: [primarulmunicipiuluitargoviste@pmtgv.ro](mailto:primarulmunicipiuluitargoviste@pmtgv.ro)**

## **PROIECTUL PROFILULUI ADMINISTRATORILOR**

**pentru selecția a 3 administratori**  
**ai Societății MUNICIPAL SECURITY S.R.L.**



Profilul Administratorilor Societății **MUNICIPAL SECURITY S.R.L.** este elaborat cu respectarea prevederilor H.G. nr. 639/2023, conform Anexei nr. 1, art. 12, respectiv:

### **Articolul 12**

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

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

*(2) Acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind profilul consiliului, ca parte din componenta integrală a planului de selecție. În acest scop, autoritatea publică tutelară va publica proiectul profilului consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.*

*(3) Profilul consiliului și al candidatului fac parte din componenta integrală a planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către autoritatea publică tutelară sau de adunarea generală a acționarilor/asociaților, după caz.*

## **PROFILUL ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII MUNICIPAL SECURITY S.R.L.**

Profilul Administratorilor, Profilul fiecărui administrator, analiza cerințelor contextuale ale Societății **MUNICIPAL SECURITY S.R.L.**, în general, și ale administratorilor în particular, matricea Profilului Administratorilor, planul de administrare, etc., vor fi elaborate, în cadrul Componentei Integrale a Planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent, cu consultarea asociaților reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a Componentei integrale a Planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din cuprinsul Anexei nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Administratorilor se bazează pe următoarele componente:

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

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

Activitatea Municipal Security S.R.L. este reglementată prin legislația aplicabilă societăților din România, coroborată cu legislația specifică, după cum urmează:

- Legea nr. 31/1990 a societăților comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, modificată și completată prin Ordonanța de urgență nr. 69/2025 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 cu modificările și completările ulterioare pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 333/2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor;
- Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare;
- OG 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;
- 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;
- Ordonanță de urgență nr. 89/2025 pentru modificarea și completarea Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Regulamentul (UE) European nr. 679/2016 de protecție a datelor cu caracter personal.

## **PREZENTAREA SOCIETĂȚII**

### **FORMA DE ORGANIZARE**

Societatea MUNICIPAL SECURITY S.R.L. este înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Dâmbovița sub nr. J15/497/2010, având codul unic de înregistrare

fiscală 27488656 și atribut fiscal RO, este o societate cu capital majoritar de stat, având doi asociați, Consiliul Local al Municipiului Târgoviște, respectiv societatea ECO-SAL 2005 S.A.

Societatea MUNICIPAL SECURITY S.R.L. a fost înființată prin HCL Târgoviște nr. 222/04.10.2010, în baza Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, fiind o întreprindere publică de interes local. La data de 30.03.2018, prin HCL nr. 116, s-a modificat acționariatul, prin aducerea ca asociat, a societății ECO-SAL 2005 S.A, alături de Consiliul Local al Municipiului Târgoviște.

MUNICIPAL SECURITY S.R.L. este persoană juridică română, având forma juridică de societate cu răspundere limitată, cu sediul în municipiul Târgoviște, bd. Independenței, nr. 2, județul Dâmbovița, e-mail: [mstargoviste@yahoo.com](mailto:mstargoviste@yahoo.com).

Societatea va fi administrată de 3(trei) administratori, persoane fizice, din care doi sunt membri neexecutivi și unul este membru executiv cu drept de reprezentare legală.

### **OBIECTUL DE ACTIVITATE**

Obiectul principal de activitate al societății și activitățile secundare au fost stabilite prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Târgoviște nr. 222/04.10.2010.

Prin HCL nr. 222/04.10.2010, s-a hotărât ca obiectul principal de activitate al societății să fie în conformitate cu COD CAEN (rev.3) 8001–Activități de investigații și servicii private de protecție.

MUNICIPAL SECURITY S.R.L. prestează servicii de pază la entitățile din subordinea Consiliului Local al Municipiului Târgoviște, la majoritatea unităților de învățământ de stat aflate pe raza municipiului Târgoviște, precum și la alte persoane juridice de drept privat sau public.

### **CAPITALUL SOCIAL**

Capitalul social subscris și vărsat este în sumă de 500.100 lei, fiind deținut astfel: 50.000 de părți sociale cu o valoare nominală de 10 lei fiecare, de către Municipiul Târgoviște prin Consiliul Local, respectiv 10 părți sociale, deținute de asociatul ECO – SAL 2005 S.A.

Organizarea și conducerea contabilității societății se desfășoară în baza Legii nr. 82/1991, republicată și a OMFP nr. 1802/2014 cu modificările și completările ulterioare, iar situațiile financiare sunt întocmite pe baza principiului continuității activității și a legislației în vigoare la momentul întocmirii lor.

Evidența contabilă este ținută în sistem informatic, cu respectarea normelor legale în vigoare.

### **SINTEZA STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ȘI/SAU, DUPĂ CAZ, LOCALE, ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ, INCLUSIV OBIECTIVELE SECTORIALE ȘI FISCAL-BUGETARE, PE TERMEN MEDIU ȘI LUNG ALE STATULUI**

Prezenta Scrisoare de Așteptări reflectă așteptările Autorității Publice Tutelare a Societății MUNICIPAL SECURITY S.R.L. cu privire la organizarea, funcționarea și dezvoltarea Societății în următorii patru ani.

Prezentul document constituie:

- O sinteză a așteptărilor financiare și non-financiare ale Autorității Publice Tutelare;
- O sinteză a strategiei de funcționare în domeniul în care activează Societatea MUNICIPAL SECURITY S.R.L.;
- O sinteză a politicilor fiscal-bugetare ale Societății MUNICIPAL SECURITY S.R.L.

Scrisoarea de Așteptări reprezintă unul dintre principalele mijloace de comunicare între Autoritatea Publică Tutelară și MUNICIPAL SECURITY S.R.L., deoarece cuprinde performanțele așteptate de la organele de administrare și de conducere executivă ale Societății, precum și politica autorității publice referitoare la eventualele obligații de serviciu.

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 țințelor 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 de pază locale. Aceasta contribuie în mare măsură la luarea unor decizii majore cu privire la direcțiile de acțiune în etapele ce vor urma.

Întreprinderile publice de interes local la care unitățile administrativ-teritoriale dețin participații integrale sau majoritare, reprezintă un segment important al economiei naționale și, în consecință, lichiditatea, solvabilitatea și funcționalitatea acestor societăți au o influență determinantă asupra stabilității economiei.

Drept urmare a acestui lucru, a fost modificat și completat cadrul legislativ privind guvernanta corporativă, prin O.U.G. nr. 639/2023 privind normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 și Ordonanța de urgență nr. 69/2025 privind modificarea și completarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în forma actuală a elaborării prezentei scrisori de așteptări. Prin această legislație se aplică toate măsurile necesare alinierii la standardele internaționale în domeniul guvernantei corporative, ale Organizației pentru Dezvoltare și Cooperare Economică. În acest sens, se recomandă acțiuni concrete ce pot fi întreprinse în perioada următoare, precum:

- definirea unor obiective clare de performanță financiară și non-financiară pentru întreprinderile publice;
- menținerea condițiilor de concurență echitabile cu alte companii de pe piață;
- consolidarea autonomiei și independenței administratorilor;
- îmbunătățirea transparenței și a practicilor privind informațiile financiare și non-financiare, precum și îmbunătățirea monitorizării și implementării măsurilor de gestionare a riscurilor și de integritate.

Prin toate aceste măsuri, se dorește creșterea eficienței și profitabilității întreprinderilor publice, transparentizarea în ceea ce privește monitorizarea performanțelor acestora, desfășurarea unor proceduri transparente și competitive pentru selectarea administratorilor.

Prin Strategia de Dezvoltare Locală a Municipiului Târgoviște se urmărește obținerea unor rezultate care să constituie soluții pentru problemele sociale și economice identificate, și anume: dezvoltarea economiei locale, revitalizarea spațiului urban, dezvoltarea infrastructurii de bază, siguranța cetățenilor, protecția mediului.

Prin actuala legislație la nivel național, se dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernantei întreprinderilor publice, precum și crearea unui cadru de cooperare transparentă, eficient și profesionist.

Societatea MUNICIPAL SECURITY S.R.L. prezintă următoarele particularități:

- ✓ are caracter economico-social;
- ✓ răspunde unor cerințe și necesități de interes și utilitate publică;
- ✓ are caracter permanent și regim de funcționare continuu;
- ✓ este înființată, organizată și coordonată de autoritatea publică locală;
- ✓ este organizată pe principii economice și de eficiență;

- ✓ vizează satisfacerea cât mai complexă a cerințelor utilizatorilor, protejarea intereselor acestora.

Obiectivele strategice de dezvoltare la nivelul Societății MUNICIPAL SECURITY S.R.L:

- a) creșterea nivelului de siguranță și securitate, pentru beneficiarii serviciilor de pază;
- b) asigurarea respectării stricte a cadrului legal aplicabil domeniului securității și pazei;
- c) eficientizarea activității operaționale și optimizarea utilizării resurselor financiare, materiale și umane;
- d) menținerea și dezvoltarea unui climat de profesionalism, disciplină și integritate, în cadrul societății;
- e) consolidarea guvernantei corporative și a mecanismelor de control intern;
- f) susținerea dezvoltării economico-sociale a municipiului;
- g) îmbunătățirea imaginii și reputației societății la nivel local și regional;
- h) stimularea mecanismelor economiei de piață;
- i) dezvoltarea durabilă a activității societății;
- j) protecția și conservarea mediului înconjurător.

Obiective strategice generale:

- a) Creșterea eficienței economice
  - îmbunătățirea performanței financiare a societății, prin utilizarea eficientă a resurselor, controlul costurilor, diversificarea veniturilor și asigurarea sustenabilității pe termen mediu și lung;
  - 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;
  - menținerea unui echilibru între politicile de tarificare, costuri și profitabilitate.
- b) Creșterea pieței și a calității serviciilor:
  - asigurarea continuității serviciilor la standarde tehnice și de calitate conforme normelor în vigoare;
  - creșterea calității serviciilor;
  - optimizarea costurilor;
  - politica de marketing.
- c) Orientarea către client:
  - orientarea activității societății către nevoile beneficiarilor, prin servicii adaptate, comunicare eficientă și reacție promptă la solicitări și incidente;
  - preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere și asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
  - acordarea de consultanță specifică;
  - transparență, corectitudine, promptitudine în relația cu clientul.
- d) Integritate, etică și responsabilitate socială
  - promovarea unei culturi organizaționale, bazată pe integritate, corectitudine și respect față de comunitate, cu toleranță zero față de abateri disciplinare sau conflicte de interese.

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

Viziunea societății este de îmbunătățire permanentă a calității serviciilor prestate.

Aria strategică de activitate a societății este reprezentată de activitatea de prestări servicii pază, un obiectiv strategic al Municipal Security S.R.L., fiind acela al atragerii de noi resurse financiare și fonduri direcționate către modernizarea societății, 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 Municipal Security S.R.L., trebuie să fie fundamentată pe dezvoltarea și modernizarea societății, 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) demersuri de modernizare 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 Security S.R.L., pentru dezvoltarea durabilă a societății va fi guvernată de următoarele principii:

- eficiența economică;
- profesionalism;
- dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- transparența și liberul acces la informațiile privind serviciile oferite.

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 beneficiarilor serviciilor prestate 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 eficientă a 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 Security S.R.L. în perioada 2026-2030

Autoritatea publică tutelară dorește continuarea și dezvoltarea politicilor și strategiilor dezvoltate de Societatea Municipal Security S.R.L., în perioada 2026-2030.

☐ Menținerea calității serviciilor, 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 Security S.R.L. 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 echilibru între politicile de tarifyare, costuri și profitabilitate;

☐ Instruirea periodică a personalului pentru utilizarea optimă a tehnologiei;

☐ Scăderea/optimizarea costurilor;

☐ Creșterea rentabilității societății;

☐ Creșterea gradului de pregătire profesională a salariaților.

## **MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE ÎN UNA DIN URMĂTOARELE CATEGORII: COMERCIAL, DE MONOPOL SAU SERVICIU PUBLIC**

Municipal Security S.R.L. se încadrează în categoria întreprinderilor publice care acționează cu scop comercial, sens în care se urmărește creșterea cifrei de afaceri și a profitului. Societatea operează într-o piață concurențială ceea ce presupune adoptarea unui plan de administrare care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilității, îmbunătățirea calității activelor și a indicatorilor de risc.

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

În conformitate cu prevederile O.G. nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome și prevederile Ordinului nr. 144/2005 privind aprobarea Precizărilor pentru determinarea sumelor care fac obiectul repartizării profitului conform Ordonanței Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, aprobată cu modificări prin Legea nr. 769/2001, cu modificările și completările ulterioare, la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:

a) rezerve legale;

b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți;

c<sup>1</sup>) 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;

d) alte repartizări prevăzute de lege;

e) participarea salariaților la profit, angajament stabilit prin B.V.C;

f) dividende în cazul societăților cu capital integral de stat;

Cu privire la Politica de dividende, prin prezenta scrisoare de așteptări se stabilesc indicatorii de performanță și nivelul minim al acestora, în conformitate cu prevederile Ordinului AMEPIP nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile

publice, cu modificările și completările ulterioare, Rata de plată a dividendelor este stabilită la 50,00%, restul fiind alocat conform prevederilor legale.

g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a)-f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare.

Rezultatele activității Societății sunt determinate pe baza situațiilor financiare aprobate de Autoritatea Publică Tutelară.

Repartizarea profitului Societății Municipal Security S.R.L. se stabilește 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.

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 calculul impozitului pe profit.

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

## **AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

Programul anual și multianual de investiții va fi înaintat de administratori spre aprobare către Autoritatea Publică Tutelară, o dată cu proiectul Bugetului de Venituri și Cheltuieli, făcând parte ca și anexă la acest document, în conformitate cu legislația în vigoare (actual 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.

Asociații 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 asociaților.

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 Security S.R.L., avizat de către Administratori și transmis spre aprobare Autorității Publice Tutelare o dată cu proiectul anual al Bugetului de Venituri și Cheltuieli, conform prevederilor OUG 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:

- Diverse achiziții de mijloace fixe ce apar ca și necesare în cei 4 ani de administrare.

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 beneficiarii 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.

### **AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTEPRINDERII PUBLICE**

Autoritatea Publică Tutelară își dorește ca relația cu organele de conducere ale Societății Municipal Security S.R.L. să fie caracterizată de transparență, comunicare și colaborare.

Comunicarea între organele de administrare și conducere ale Societății Municipal Security S.R.L. și autoritatea publică tutelară se va derula conform O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare aduse prin Legea nr. 187/2023, H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 și Actului constitutiv al societății.

Astfel, Administratorii vor înainta semestrial Autorității Publice Tutelare un raport de activitate al administratorilor societății prin intermediul căruia asociații pot 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 asociații 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.

### **AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE DE CĂTRE SOCIETATEA MUNICIPAL SECURITY S.R.L.**

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

- ✓ Îndeplinirea obiectivelor prevăzute în contractele în derulare;
- ✓ Siguranța beneficiarilor;
- ✓ Asigurarea continuității serviciilor, la standarde tehnice și de calitate conforme normelor în vigoare;
- ✓ Menținerea unui echilibru între politicile de tarificare, costuri și profitabilitate;
- ✓ Consolidarea capacității operaționale și îmbunătățirea performanțelor societății.

## **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 OUG 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 administratori, 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 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 asociații 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:

- să constituie Comitetul de nominalizare și remunerare;

- revizuirea regulată a funcționalității sistemului de control intern de către administratori, precum și a lucrului acestuia cu auditorii 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 administratori ( trei administratori din care unul cu drept de reprezentare legală ) și auditori, aceștia raportează direct Administratorilor.

Fiecare administrator poate solicita informații cu privire la conducerea operativă a societății. Administratorii vor fi informați în mod regulat și cuprinzător asupra operațiunilor întreprinse de către societate și asupra celor avute în vedere, precum și de toate neregulile constatate.

## **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 Security S.R.L.:

- Optimizarea permanentă a costurilor;
- Menținerea unui echilibru între politicile de tarificare, costuri și profitabilitate;
- Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
- Gestionarea activității pe criterii de competitivitate și eficiență economică.

Așteptările Autorității Publice Tutelare în domeniul cheltuielilor de capital, vizează în principal următorul aspect:

- 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:

- Implicarea eficientă a Comitetului de audit, constituit la nivelul administratorilor, precum și a auditorului financiar extern;
- Pentru o mai bună gestionare a resurselor, administratorii, împreună cu conducerea societății, vor dezvolta și vor implementa sisteme adecvate de management al contabilității și vor îmbunătăți metodele de control financiar, în conformitate cu legislația în vigoare;
- Adoptarea și implementarea unui program de recuperare a creanțelor;
- 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 echilibrat și corelat cu legislația în vigoare.

Societatea Municipal Security S.R.L. 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.

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:

- ☐ analiza costurilor;
- ☐ stabilirea costurilor pe ciclul de viață al mijloacelor fixe;
- ☐ stabilirea unui sistem de prioritizare a necesităților, în vederea achiziției activelor și luarea unor decizii eficiente cu privire la modalitatea de alocare a resurselor pe baza acestei prioritizări.

## 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:

| Indicatori financiari |                        |                                                   |       |                                                                                                                                                                    |             |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Nr. crt.              | Categorie              | Indicator                                         | u.m.  | Formula                                                                                                                                                            | Nivel anual |
| 1                     | Politica de investiții | Rata cheltuielilor de capital                     | %     | $\text{Rata cheltuielilor de capital} = (\text{Cheltuieli de capital} / \text{Total active}) * 100$                                                                | Min. 1,02%  |
|                       |                        | Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare | %     | $\text{Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare} = (\text{Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare} / \text{Total active}_t) * 100$                      | 0%          |
| 2                     | Finanțarea             | Rata lichidității curente<br>Lichiditate curentă  | Număr | $\text{Rata lichidității curente} = \text{Active curente (circulante)} / \text{Datorii curente}$                                                                   | Min. 1      |
|                       |                        | Lichiditatea imediată/Test Acid                   | Număr | $\text{Test Acid} = (\text{Active circulante} - \text{Stocuri} / \text{Datorii curente}) (< 1 \text{ an})$                                                         | Min. 0.80   |
|                       |                        | Levierul                                          | Număr | $\text{Levier} = \text{Datorii totale} / \text{Active totale}$                                                                                                     | Max. 1      |
|                       |                        | Raportul dintre datorie/EBITDA                    | Număr | $\text{Raportul dintre datorie și EBITDA} = \text{Datorii Totale} / \text{EBITDA}$                                                                                 | >0          |
| 3                     | Operațiuni             | Rata de rotație a activelor                       | Număr | $\text{Rata de rotație a activelor} = \text{Cifra de afaceri netă} / \text{Valoarea medie a tuturor activelor}$                                                    | Min. 2,58   |
|                       |                        | Rata de rotație a stocurilor                      | Număr | $\text{Rata de rotație a stocurilor} = \text{Cifra de afaceri netă} / \text{Valoarea medie stoc}$                                                                  | Min. 20,09  |
|                       |                        | Rata de rotație a creanțelor                      | Număr | $\text{Rata de rotație a creanțelor} = \text{Cifra de afaceri netă} / [\text{Creanțe la începutul perioadei (T0)} + \text{Creanțe la finalul perioadei (T1)} / 2]$ | Min. 2,68   |
| 4                     | Rentabilitate          | Rentabilitatea capitalului                        | %     | $\text{ROE} = \text{Profit net} / \text{Valoare capital propriu}$                                                                                                  | Min. 24,86% |

|                                                            |                       | propriu (ROE)                                                        |                        | * 100                                                                                                                                                                                                         |             |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                            |                       | Rentabilitatea activelor (ROA)                                       | %                      | $ROA = \text{Profit net} / \text{Total active} * 100$                                                                                                                                                         | Min. 0,24%  |
|                                                            |                       | Marja profitului din exploatare                                      | %                      | $\text{Marja de profit din exploatare} = (\text{Profit din exploatare} / \text{Cifra de afaceri netă}) * 100$                                                                                                 | Min. 0,77%  |
|                                                            |                       | Marja netă a profitului                                              | %                      | $\text{Marja de profit net} = (\text{Profit net}_t / \text{Cifra de afaceri netă}_t) * 100$                                                                                                                   | Min. 0,31%  |
|                                                            |                       | Rata de creștere a cifrei de afaceri nete                            | %                      | $\text{Rata de creștere a cifrei de afaceri nete} = [(\text{Cifra de afaceri netă}_{\text{curent}} - \text{Cifra de afaceri netă}_{\text{anterior}}) / \text{Cifra de afaceri netă}_{\text{anterior}}] * 100$ | Min. 2,48%  |
|                                                            |                       | Rata de creștere anuală a profitului (rata de diminuare a pierderii) | %                      | $\text{Rata de creștere a profitului net} = [(\text{Profit net perioadă curentă} - \text{Profit net perioadă anterioară}) / \text{Profit net perioadă anterioară}] * 100$                                     | Min. 11,03% |
| 5                                                          | Politica de dividende | Rata de plată a dividendelor                                         | %                      | $\text{Rata de plată a dividendelor}_t = \text{dividende plătite aferente exercițiul financiar}_t / \text{Profit net}_t * 100$                                                                                | 50%         |
| * Cu respectarea prevederilor Ordonanței nr. 64/2001 art.1 |                       |                                                                      |                        |                                                                                                                                                                                                               |             |
| <b>Pondere indicatori financiari 50%</b>                   |                       |                                                                      |                        |                                                                                                                                                                                                               |             |
| <b>Indicatori nefinanciari</b>                             |                       |                                                                      |                        |                                                                                                                                                                                                               |             |
| Nr. crt.                                                   | Categorie             | Indicator                                                            | u.m.                   | Formula                                                                                                                                                                                                       | Nivel anual |
| 1                                                          | Indicatori de mediu   | Consumul de energie                                                  | MWh                    |                                                                                                                                                                                                               | -1,30%      |
|                                                            |                       | Emisiile din domeniul de aplicare 1                                  | tone CO <sub>2</sub> e | $\text{Emisiile din domeniul de aplicare 1}_e = \text{emisiile direct generate de instalațiile companiei}_t$                                                                                                  | -5,78%      |
|                                                            |                       | Emisiile din domeniul de aplicare 2                                  | tone CO <sub>2</sub> e | $\text{Emisiile din domeniul de aplicare 2}_t = \text{emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei}_t$                                                                                         | -0,80%      |

|   |                                   |                                                    |         |                                                                                                                                                                                      |              |
|---|-----------------------------------|----------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 2 | Indicatori referitori la clienți  | Rata de retenție a clienților                      | %       | $\text{Rata de retenție a clienților}_t = (\text{număr de clienți}_t - \text{număr de clienți noi}_t) / \text{număr de clienți}_{t-1} * 100$                                         | Min. 84.00%  |
|   |                                   | Scorul satisfacției clienților                     | %       | $\text{Scor de satisfacție clienți}_t = (\text{total număr evaluări de 4 și 5}_t / \text{total număr evaluări}_t) * 100$                                                             | Min. 87.00%  |
|   |                                   | Cota de piață                                      | %       | $\text{Cota de piață}_t = (\text{Vânzări}_t / \text{Total vânzări industrie clasificată conform CAEN}_t) * 100$                                                                      | Min. 0.05%   |
| 3 | Indicatori referitori la angajați | Numărul mediu de ore de formare per angajat        | Număr h | $\text{Număr mediu de ore formare per angajat} = \text{Total număr de ore de formare}_t / \text{Număr total de angajați}_t$                                                          | 18           |
|   |                                   | Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților | DA/NU   |                                                                                                                                                                                      | DA           |
|   |                                   | Numărul de instruiți în materie de siguranță       | Număr   | $\text{Număr de instruiți în materie de siguranță}_t = \text{Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului}$                             | Min. 4       |
|   |                                   | Frecvența totală a vătămărilor înregistrate        | Număr   | $\text{Frecvența totală a accidentărilor înregistrate}_t = (\text{Numărul de accidente înregistrate}_t * 1.000.000) / \text{Numărul total de ore lucrate de către toți angajații}_t$ | 0            |
|   |                                   | Frecvența vătămărilor grave                        | Număr   | $\text{Frecvența accidentelor grave}_t = (\text{Numărul de accidente grave}_t * 1.000.000) / \text{Numărul total de ore lucrate de către toți angajații}_t$                          | 0            |
| 4 | Indicatori legați de inovare      | Numărul de brevete per 100 de angajați             | Număr   | $\text{Număr de brevete per 100 angajați}_t = (\text{Număr brevete}_t * 100) / \text{Numărul total angajați}_t$                                                                      | monitorizare |

|   |                                             |                                                                                                                 |       |                                                                                                                                                                                                                                                     |               |
|---|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|   |                                             | Numărul de brevete în ultimii 3 ani la o sută de angajați                                                       | Număr | Numărul de brevete din ultimii 3 ani per 100 de angajați <sub>t</sub> = (Număr de noi brevete obținute în ultimii 3 ani <sub>t</sub> * 100) / Numărul total angajați <sub>t</sub>                                                                   | monitorizare  |
|   |                                             | Pondereea vânzărilor de servicii și produse noi                                                                 | %     | Pondereea vânzărilor de servicii și produse noi <sub>t</sub> = (Vânzări de servicii și produse noi <sub>t</sub> / Total vânzări <sub>t</sub> ) * 100                                                                                                | monitorizare  |
| 5 | Indicatori legați de guvernanta corporativă | Rata membrilor independenți în consiliul de administrație                                                       | %     | Rata membrilor independenți în consiliul de administrație <sub>t</sub> = Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație <sub>t</sub> / Numărul total de membri din consiliul de administrație <sub>t</sub> * 100 | >50%          |
|   |                                             | Pondereea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi      | %     | Pondereea componentelor fixe <sub>t</sub> = (Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare <sub>t</sub> / Valoarea totală a pachetului de remunerare <sub>t</sub> ) * 100                                                                  | Min. 66,67%   |
|   |                                             | Pondereea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi | %     | Pondereea componentelor variabile <sub>t</sub> = (Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare <sub>t</sub> / Valoarea totală a pachetului de remunerare <sub>t</sub> ) * 100                                                        | 0%            |
|   |                                             | Valoarea totală a pachetului de remunerare                                                                      | Lei   | Valoarea totală a pachetului de remunerare <sub>t</sub> = Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare + Valoarea componentelor                                                                                                           | Conform legii |

|   |                            |                                                                |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |              |
|---|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|   |                            |                                                                |       | variabile din pachetul de remunerare_t                                                                                                                                                                                                                                                    |              |
|   |                            | Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație           | Număr | Numărul ședințelor consiliului de administrație_t =<br>Numărul ședințelor consiliului de administrație (consiliului de supraveghere) susținute de-a lungul anului_t                                                                                                                       | 4            |
|   |                            | Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație | %     | Rata de participare la ședințele consiliului de administrație_t =<br>( Suma numerelor i = 1 până la N_t ) Numărul de participanți la ședințele consiliului de administrație (supraveghere) /<br>Numărul total de membri ai consiliului de administrație (supraveghere)_t *<br>N_t ) * 100 | 100%         |
|   |                            | Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor              | DA/NU | -                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DA           |
|   |                            | Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație    | %     | Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație_t =<br>Numărul membrilor de sex feminin care ocupă poziția - de membru în consiliul de administrație (supraveghere)_t /<br>Numărul total al membrilor din consiliul de administrație (supraveghere)_t * 100                   | 33,33%       |
| 6 | Crearea de locuri de muncă | Număr echivalent normă întreagă de angajați                    | Număr | Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă_t = Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contract_t /<br>Numărul de ore lucrătoare pentru un                                                                                                                    | monitorizare |

|                                                                  |                   |                                                                               |       |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                  |                   |                                                                               |       | angajat care lucrează cu normă întreagă_t                                                                                                                                                                                                                            |                                                            |
|                                                                  |                   | Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului                                 | Număr | Numărul de noi locuri de muncă adăugate pe parcursul anului_t = Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă_t - Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă_t-1                                                                                            | monitorizare                                               |
|                                                                  |                   | Numărul de angajați cu handicap                                               | %     | Numărul de angajați cu handicap_t = Numărul de angajați cu handicap recunoscuți administrativ_t                                                                                                                                                                      | Conform legii                                              |
| 7                                                                | Egalitatea de gen | Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin                          | %     | Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t = Numărul directorilor de sex feminin_t / Numărul total al directorilor_t * 100                                                                                                                               | Min. 30.00%                                                |
|                                                                  |                   | Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin | %     | Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin_t = (Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin_t - Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin_t / Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin_t) * 100 | 0% rata diferența pentru funcție, poziție și vechime egală |
| Pondere indicatori nefinanciari 50%                              |                   |                                                                               |       |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |
| Total general indicatori financiari+indicatori nefinanciari 100% |                   |                                                                               |       |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |

## ADMINISTRATORII SOCIETĂȚII – CERINȚE

*În temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, toate referirile din cuprinsul Planului de selecție – Componenta integrală, la Consiliu de Administrație/Consiliu vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la Adunarea Generală a Acționarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaților.*

Administratorii Societății sunt selectați și numiți astfel încât să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar împreună să poată forma o echipă omogenă.

Este recomandabil ca administratorii să acționeze ca o echipă echilibrată în privința experienței profesionale, asigurând o diversitate a experienței profesionale și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea nu este necesar ca toți administratorii să aibă experiență directă în domeniul în care activează Societatea, întrucât multitudinea experiențelor individuale este cea care poate aduce valoare adăugată, dar este indicat ca cel puțin un administrator să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al Societății comerciale.

Este necesar ca toți administratorii să aibă o educație academică, secundată de experiență, care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, a terminologiei specifice tehnice și economice proprii administrării unei companii.

Este recomandabil ca cel puțin unul din administratori să aibă experiență și în mediul privat, pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

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

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

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

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

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

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

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

**(6)** Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138^2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți;

**(6^1)** În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor este de 3, dintre care cel mult unul poate fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile alin. (1), (3) și (6)-(8). Toate referirile din prezenta ordonanță de urgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la adunarea generală a acționarilor vor fi interpretate ca referiri la adunarea generală a asociaților;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La constituirea Profilului Administratorilor se au în vedere următoarele cerințe:

- să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul Consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea administratorilor ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din H.G. nr. 639/2023 Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- a)** descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări;
- b)** descrierea criteriilor de selecție.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului ( **Profilul Administratorilor**, în accepțiunea O.U.G. nr. 109/2011, pentru întreprinderile publice organizate ca S.R.L.-uri ) cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care administratorii trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în Scrisoarea de Așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate;

Profilul administratorilor conține și matricea Profilului administratorilor, care conferă o expresie a acestor capacități pe care administratorii trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de către administratori.

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

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

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

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

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

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

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

**Municipiul Târgoviște prin CONSILIUL LOCAL TÂRGOVIȘTE**, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **3 administratori** la **Societatea MUNICIPAL SECURITY S.R.L.** pentru un mandat de 4 ani.

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

- Selecția administratorilor se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29, alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- Cel puțin un administrator trebuie să fie calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente;
- În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități;
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României;
- Funcționarii publici sau personalul din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice pot face parte doar dintr-un singur Consiliu de Administrație sau Consiliu de Supraveghere.

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

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

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

## MATRICEA PROFILULUI ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII MUNICIPAL SECURITY S.R.L.

### 1. Competențe

|                                                                                           |                                                   |         | Nominalizați                                                                                           |                 |                 |       |                |                          |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| criterii                                                                                  | Obligatoriu<br>(Oblig.) sau<br>Opțional<br>(Opt.) | Pondere | Administrator 1                                                                                        | Administrator 2 | Administrator 3 | Total | Total ponderat | Pragul minim<br>colectiv | Pragul curent<br>colectiv |
|                                                                                           |                                                   |         | Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                 |                 |       |                |                          |                           |
| <b>1. Competențe specifice<br/>sectorului de activitate al<br/>întreprinderii publice</b> |                                                   |         |                                                                                                        |                 |                 |       |                |                          |                           |
| 1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în<br>care acționează Societatea                      | Oblig.                                            | 1       |                                                                                                        |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| <b>2. Competențe profesionale de<br/>importanță strategică/tehnice</b>                    |                                                   |         |                                                                                                        |                 |                 |       |                |                          |                           |
| - Gândire strategică și previziuni                                                        | Oblig.                                            | 1       |                                                                                                        |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Finanțe și contabilitate                                                                | Oblig.                                            | 1       |                                                                                                        |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| - Managementul proiectelor                                                                | Oblig.                                            | 1       |                                                                                                        |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Tehnologia informației                                                                  | Oblig.                                            | 1       |                                                                                                        |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| - Legislație                                                                              | Oblig.                                            | 1       |                                                                                                        |                 |                 |       |                | 40                       |                           |

|                                                                                                                                                     |        |     |  |  |  |  |  |    |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--|--|--|--|--|----|--|
| <b>3. Competențe de guvernare corporativă</b>                                                                                                       |        |     |  |  |  |  |  |    |  |
| - Guvernanța întreprinderii publice                                                                                                                 | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Rolul Consiliului                                                                                                                                 | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Monitorizarea performanței                                                                                                                        | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>4. Competențe sociale și personale</b>                                                                                                           |        |     |  |  |  |  |  |    |  |
| - Luarea deciziilor                                                                                                                                 | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Relații interpersonale                                                                                                                            | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Negociere                                                                                                                                         | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                                  | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>5. Experiența pe plan local și internațional</b>                                                                                                 |        |     |  |  |  |  |  |    |  |
| <b>5.1</b> Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante   | Oblig. | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>5.2</b> Participarea în organizații internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante                 | Opt.   | 0,5 |  |  |  |  |  | 20 |  |
| <b>6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice</b> |        |     |  |  |  |  |  |    |  |

|                           |        |   |  |  |  |  |  |    |  |
|---------------------------|--------|---|--|--|--|--|--|----|--|
| - Competențe de conducere | Oblig. | 1 |  |  |  |  |  | 60 |  |
|---------------------------|--------|---|--|--|--|--|--|----|--|

## 2. Trăsături

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

### 3. Condiții prescriptive și prospective

| Criterii                                                                                                                                                                     | Obligatoriu (Oblig.) sau Opțional (Opt.) | Pondere | Nominalizați                                                                                           |                 |                 | Total | Total ponderat | Pragul minim colectiv | Pragul curent colectiv |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|-----------------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                              |                                          |         | Administrator 1                                                                                        | Administrator 2 | Administrator 3 |       |                |                       |                        |
|                                                                                                                                                                              |                                          |         | 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 ADMINISTRATORILOR (SOCIETĂȚII MUNICIPAL SECURITY S.R.L.)**

### **I. DESCRIEREA MATRICEI**

#### **Descrierea coloanelor matricei**

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

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

**C. Ponderea** (0-1) - Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

**D. Administratori în funcție** - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

**E. Candidați nominalizați** - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși (Candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

#### **F. Totaluri**

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

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și Candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

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

Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și Candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

##### **(iii) Pragul minim colectiv**

Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii Consiliului (toți administratorii), pentru îndeplinirea capacităților necesare Consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul Candidați sau membri x punctajul maxim]x 100).

##### **(iv) Pragul curent colectiv**

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

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

#### **Descrierea rândurilor matricei**

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

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

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

**K.**

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

**(ii) Subtotal ponderat**

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

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

**L.**

**(i) Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și Candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

**(ii) Total ponderat** - Suma Subtotalurilor ponderate [prevăzute la **punctul (ii)**].

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

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

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

### **A. COMPETENȚE**

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

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

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

##### **Indicatori:**

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

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

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

Descriere: înțelege rolul administratorilor în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui la Consiliu prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

#### **Indicatori:**

- contribuie la definiția Consiliului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă;
- alături de alți administratori, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

### **2.2. Finanțe și contabilitate**

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

#### **Indicatori:**

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

### **2.3. Managementul proiectelor**

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

#### **Indicatori:**

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

### **2.4. Tehnologia informației**

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

**Indicatori:**

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

**2.5. Legislație**

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

**Indicatori:**

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

**3. Competețe de 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 de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficientă.

**Indicatori:**

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernare corporativă;
- înțelege cadrul guvernării corporative în care operează Societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează – Autoritatea Publică Tutelară, administratorii și executivul Societății.

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

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

**Indicatori:**

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

**3.3. Monitorizarea performanței**

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

**Indicatori:**

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către administratori în relație cu rezultatele cheie de afaceri;

- înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;
- ajută ceilalți administratori în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

#### **4. Competențe sociale și personale**

##### **4.1. Luarea deciziilor**

Descriere: contribuie la luarea deciziilor împreună cu ceilalți administratori prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt.

##### **Indicatori:**

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

##### **4.2. Relații interpersonale**

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

##### **Indicatori:**

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împrăștia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

##### **4.3. Negociere**

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

##### **Indicatori:**

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne, cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

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

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

##### **Indicatori:**

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

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

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

##### **Indicatori:**

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

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

Descriere: Competențe de conducere a unor întreprinderi sau competența în conducerea eficientă a unor compartimente.

##### **Indicatori:**

- competențe de planificare și prioritizare;
- orientare către găsirea de soluții și obținerea de rezultate;
- responsabilitate, adaptabilitate;
- capacitate de a stabili relații profesionale eficiente;
- capacitate de a lucra eficient în echipă.

## **B. TRĂSĂTURI**

### **1. Reputație personală și profesională**

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

**Indicatori:**

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

**1. Integritate**

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

**Indicatori:**

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

**2. Independența**

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

**Indicatori:**

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor 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 asociaților |                                |                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scor                                              | Nivel de competență            | Descriere                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                                 | Nu se aliniaza                 | Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări                                                                                                                                                              |
| 2                                                 | Se aliniaza 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 aliniaza 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 aliniaza 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 aliniaza complet            | Alinierea se realizează atât la nivel de intenție, cât și la nivel de calitate.                                                                                                                                                   |

## 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 | Cu studii superioare | Cu studii superioare și | Cu studii superioare și | Cu studii superioare și |

|  |            |                                                                   |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |
|--|------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | superioare | și<br>experiență<br>în domeniul<br>de activitate<br>al Societății | experiență în<br>domeniul<br>științelor<br>inginerești,<br>economice,<br>sociale, juridice<br>sau în domeniul<br>de activitate al<br>Societății și<br>experiență<br>profesională de<br>minimum 7 ani. | experiență în<br>domeniul<br>științelor<br>inginerești,<br>economice,<br>sociale, juridice<br>sau în domeniul<br>de activitate al<br>Societății și<br>experiență<br>profesională de<br>peste 7 ani. | experiență în<br>domeniul<br>științelor<br>inginerești,<br>economice,<br>sociale,<br>juridice sau în<br>domeniul de<br>activitate al<br>Societății și<br>experiență<br>profesională de<br>peste 10 ani. |
|--|------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

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

| Scor | Nivel de competență | Descriere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N/A  | Nu se aplică        | Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1    | Novice              | Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2    | Intermediar         | Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>                                                                                      |
| 3    | Competent           | Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;</li> <li>• înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</li> </ul> |

|   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Avansat | <p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență.</p> <p>Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a Consiliului și nivel executiv superior;</li> <li>• sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul> |
| 5 | Expert  | <p>Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații;</li> <li>• sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |

### Tabele de rating – Competențe

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