



ROMÂNIA
PRIMĂRIA PIATRA NEAMȚ
Strada Ștefan cel Mare, Nr.6-8,
Municipiul Piatra Neamț, Județul Neamț
Cod Poștal 610101
Tel: 004 0233 218991
Fax: 004 0233 215374
E-mail: infopn@primariapn.ro
Web: www.primariapn.ro

Nr. 16663 din 05.05.2025

PROIECTUL PROFILULUI ADMINISTRATORILOR

**pentru selecția a 5 membri în Consiliul Administratorilor
Societății PERLA INVEST S.R.L.**

Perla Invest SRL



Profilul Consiliului Administratorilor Societății **PERLA INVEST 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 governanță corporativă, elaborează Profilul Consiliului.

(2) Acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind Profilul Consiliului, ca parte din Componenta Integrală a Planului de selecție. În acest scop, Autoritatea Publică Tutelară va publica proiectul Profilului Consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării Componentei Inițiale a Planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.

(3) Profilul Consiliului și al Candidatului fac parte din componenta integrală a Planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către Autoritatea Publică Tutelară sau de Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților, după caz.

PROFILUL ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII PERLA INVEST S.R.L.

Profilul Consiliului Administratorilor, profilul fiecărui administrator, analiza cerințelor contextuale ale Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, în general, și ale administratorilor, matricea Profilului administratorilor, Planul de administrare, vor fi elaborate, în cadrul Componentei integrale a planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent.

Profilul Consiliului 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

I. Informații generale privind Societatea PERLA INVEST S.R.L.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** este întreprindere publică conform **art. 2, pct. 2, lit. b) din O.U.G nr. 109/2011** privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Municipiul Piatra Neamț exercită competențele de Autoritate Publică Tutelară, în baza prevederilor **O.U.G nr. 109/2011**, cu modificările și completările ulterioare.

În data de 13.10.2006 a fost înregistrată la O.R.C. Neamț Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** cu durată nedeterminată, inițial având ca fondatori: Municipiul Piatra Neamț cu 94% aport la



capitalul social, Societatea **URBAN S.A.** și Societatea **PUBLISERV S.R.L.**, ambii fondatori cu 3% fiecare, aport la capitalul social. Ulterior, începând cu data de 25.05.2009, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** are asociat unic – Municipiul Piatra Neamț, persoana juridică de drept public, care deține 100 % din capitalul social.

Capitalul social al Societății are valoarea de 30.871.000 RON, compus din: aport în numerar în valoare de 26.254.900 RON și aport în natură în valoare de 4.616.100 RON, subscris și vărsat integral.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu Actul Constitutiv.

Societatea are ca **domeniu principal de activitate**: 493 – *Alte transporturi terestre de călători și activitate principală*; 4939 – *Alte transporturi terestre de călători n.c.a.*, iar ca activitate secundară – *închirierea de spații*.

Potrivit obiectului principal de activitate al Societății, activitatea de bază o reprezintă administrarea și exploatarea activității de transport prin cablu, respectiv transportul cu telegondola.

În prezent, conducerea operativă a Societății este asigurată de cinci administratori provizorii desemnați prin Hotărârea Adunării Generale a Asociaților nr. 3 din 24.02.2025;

Menționăm faptul că, în perioada 08.12.2015 – 23.05.2023, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** a fost în reorganizare judiciară conform dosarului nr. 2699/103/2015 – Tribunalul Neamț – secția a II a civilă, de contencios administrativ și fiscal. Conform Sentinței Civile nr. 198/F din 23.05.2023, definitivă la data de 19.06.2023, pronunțată de către Tribunalul Neamț – Secția a II a civilă, de contencios administrativ și fiscal în dosarul nr. 2699/103/2015, a fost închisă procedura insolvenței Societății Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** Piatra Neamț având ca efect încetarea mandatului administratorului special.

Un aport important la realizarea Planului de reorganizare și închidere a procedurii de insolvență, a fost cel adus de către asociatul unic – Municipiul Piatra Neamț prin majorarea de capital social prin *aport în numerar* în cuantum de 2.589.200 lei, conform Hotărârii de Consiliu Local nr. 39 din data de 10.03.2023.

Pe toată perioada de reorganizare judiciară, conducerea Societății PERLA INVEST S.R.L., ajutată și de asociatul unic – Municipiul Piatra Neamț, a optimizat resursele umane și financiare conducând la o creștere a profitabilității activității, situație care se reflectă în documentele financiare ale Societății. Mai mult, de la încetarea stării de insolvență, Societatea PERLA INVEST S.R.L. înregistrează un management de calitate care a condus și conduce la dezvoltarea și eficientizarea activității Societății.

După închiderea procedurii insolvenței, prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Piatra Neamț nr. 162 din 22.06.2023 a fost desemnat un administrator provizoriu, până la selectarea administratorilor conform prevederilor legale, potrivit art. 29¹, alin. (1) din O.U.G. nr.109/2011, ulterior completându-se numărul de membri până la cinci administratori provizorii.



II. Rezumatul strategiei în domeniul în care Societatea PERLA INVEST S.R.L. funcționează

Una dintre primele definiții importante ale *Strategiei* a fost dată de istoricul comerțului, americanul **Alfred D. Chandler** (în 1962), în felul următor: „[strategia înseamnă] stabilirea scopurilor și obiectivelor fundamentale pe termen lung și adoptarea unor direcții de acțiune, precum și alocarea resurselor necesare pentru îndeplinirea acestor scopuri”.

Marchesnay Michel propune o sinteză a definiției strategiei explicând: „Set de reflecții, decizii și acțiuni având ca obiect stabilirea scopurilor generale și a obiectivelor, alegerea mijloacelor pentru atingerea acestor obiective, punerea în aplicare a acțiunilor și activităților necesare și controlul performanțelor ce vizează executarea și realizarea scopurilor”.

Economiștii contemporani români Ovidiu Nicolescu și Ioan Verboncu oferă următoarea definiție: „prin strategie desemnăm ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii stabilite”.

Rezumând cele expuse, prin strategie desemnăm „maniera și capacitatea entității de a identifica, elabora și implementa variante predictive pe termen lung ce subscriu pentru o finalitate optimă”.

Ca instrument de planificare, o Strategie Locală trebuie să răspundă la nevoile locale de dezvoltare prin implementarea unui proces participativ în care buna guvernare, colaborarea și implicarea să reprezinte piloni de dezvoltare și să asigure continuitatea pe termen lung a viziunii de dezvoltare.

O strategie este o viziune de dezvoltare și modernizare ce urmărește ca obiectiv final următoarele scopuri concrete: dezvoltare, modernizare și prosperitate.

Scopul Strategiei de Dezvoltare Durabilă a Municipiului Piatra Neamț 2021-2027 este de creare a cadrului de dezvoltare strategică a Municipiului prin identificarea direcțiilor de dezvoltare și formularea de acțiuni fundamentate, bazate pe date concrete, care să asigure coerența inter-sectorială, angajamentele instituționale și modalitățile de implementare, fără efecte negative asupra mediului. Se are în vedere planificarea integrată în cadrul sectoarelor prioritare, ceea ce va conduce la dezvoltarea durabilă a localității și la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor Municipiului Piatra Neamț. Lucrarea se fundamentează pe elementele specifice Municipiului Piatra Neamț: datele economice, demografice, de infrastructură, mediu, amenajarea teritoriului, distribuția serviciilor etc, precum și pe o evaluare riguroasă a modului în care comunitatea dorește să evolueze.

Strategia Națională de dezvoltare a ecoturismului 2019-2029

Aplicarea principiilor actuale de dezvoltare a turismului durabil în ariile naturale protejate și în zonele adiacente acestora a condus la apariția ecoturismului ca formă distinctă de turism, menită să respecte integritatea peisajelor naturale, a biodiversității ecologice, în concordanță cu cerințele anumitor segmente de turiști, care doresc să își petreacă vacanța în natură și totodată să creeze posibilități de dezvoltare locală a comunităților. Cu cât aceste resurse sunt mai variate și mai complexe, dar mai ales nealterate de activitățile antropice, cu atât interesul turistic pentru ele este



mai mare, iar activitățile turistice pe care le generează sunt mai valoroase și mai atractive, răspunzând multor motivații turistice.

În ciuda faptului că țara noastră deține un patrimoniu ecoturistic deosebit, cu potențial mare de valorificare, ecoturismul este un segment confruntat cu numeroase probleme, cum ar fi: slaba cooperare la nivel local, promovarea modestă la nivel național și internațional, slaba dezvoltare a infrastructurii specifice ecoturismului, migrația forței de muncă, numărul redus al celor cu o bună pregătire în domeniu, un cadru legal ce nu răspunde suficient nevoilor din domeniul serviciilor locale.

Strategia națională de dezvoltare a ecoturismului își propune să prezinte stadiul actual de dezvoltare al acestei forme de turism la nivel național și să vină cu un set de direcții care să orienteze eforturile de valorificare prin ecoturism al unor zone în care natura și cultura locală ocupă un loc central, în concordanță cu cerințele impuse de legislația națională, precum și de convențiile internaționale la care România a aderat.

Scopul strategiei este de a promova ecoturismul, ca formă principală de turism în cadrul acestor destinații și creșterea rolului pe care ecoturismul îl joacă în dezvoltarea economică a acestor areale și în prosperitatea populației locale.

Dezvoltarea activităților ecoturistice în cadrul comunităților locale și în cadrul ariilor naturale protejate implică o serie de beneficii socio-economice, respectiv:

- generează apariția locurilor de muncă pe plan local (direct în sectorul turistic sau în sectoarele conexe) prin creșterea veniturilor și a standardelor de viață pentru populația locală, generațiile tinere fiind încurajate să rămână în cadrul comunității;
- stimulează economia locală prin dezvoltarea infrastructurii și a serviciilor turistice (servicii de cazare, alimentație, transport, facilități recreative, produse meșteșugărești și servicii de ghidaj, suveniruri);
- stimulează economia rurală prin crearea sau creșterea cererii de produse agricole necesare asigurării serviciilor turistice;
- impulsionează dezvoltarea infrastructurii, fapt ce aduce beneficii în egală măsură și populației locale;
- stimulează dezvoltarea regiunilor periferice prin inserții de capital;
- stimulează îmbunătățirea relațiilor interculturale dintr-o regiune;
- în condițiile unei dezvoltări normale, turismul poate duce la autofinanțarea mecanismelor dezvoltării de care pot beneficia administratorii ariilor naturale protejate ca instrument pentru conservarea acestora;
- sprijină activitățile de conservare, prin convingerea guvernelor și a publicului asupra importanței arealelor naturale.

Strategiile naționale și regionale de dezvoltare ale teritoriului au identificat dezvoltarea turismului ca o prioritate de dezvoltare, pe baza potențialului turistic existent în toate regiunile. Acest potențial justifică sprijinirea dezvoltării economice prin turism, materializat în dezvoltarea



infrastructurii zonelor turistice, valorificarea patrimoniului natural, istoric și cultural precum și includerea acestora în circuitul turistic și promovarea lor în scopul atragerii turiștilor.

Turismul a dobândit un rol tot mai evident în asigurarea unei creșteri economice sustenabile, pe fondul creșterii veniturilor obținute de populație, a duratei de timp dedicate activităților recreative, o accesibilitate crescută la sistemele de transport și comunicații. Ca și activitate, turismul reprezintă o alternativă viabilă pentru stimularea dezvoltării în zonele rurale și cele sărace, a căror economie se baza exclusiv pe activități agricole sau exploatarea resurselor naturale, furnizând avantaje ambivalente, reprezentate de creșterea locurilor de muncă și a veniturilor, concomitent cu promovarea tradițiilor și patrimoniului cultural.

O caracteristică importantă a turismului românesc o reprezintă faptul că zonele mai slab dezvoltate din punct de vedere economic concentrează cele mai importante obiective și atracții turistice. Aceste areale pot fi revitalizate prin valorificarea potențialului lor turistic, contribuind totodată la promovarea unei dezvoltări socio-economice sustenabile în regiunile vizate.

Atât la nivel național cât și la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare se constată o scădere de aproximativ 5-6% a turismului și a celorlalte activități din cadrul aceleiași grupe de categorii CAEN, în ponderea PIB-ului regional.

Potențialul turistic al unui teritoriu poate fi definit, la modul general, prin ansamblul elementelor ce se constituie ca atracții turistice și care se pretează unei amenajări pentru vizitare și primirea călătorilor.

Potențialul turistic natural cuprinde ansamblul condițiilor pe care le oferă cadrul natural, prin componentele sale - relief, climă, hidrografie, vegetație, faună, monumente naturale, rezervații – pentru petrecerea vacanței și respectiv atragerea unor fluxuri turistice.

Fiecare dintre componentele menționate își exercită influența asupra activității turistice printr-o serie de aspecte specifice, determinând, la rândul lor, forme particulare de manifestare a turismului.

Ecoturismul reprezintă o formă distinctă a turismului, apărută ca urmare a aplicării principiilor actuale de dezvoltare a turismului durabil în ariile naturale protejate și în zonele adiacente acestora, prin respectarea integrității peisajelor naturale și a biodiversității ecologice.

În *Strategia națională de dezvoltare a ecoturismului 2019-2029*, ecoturismul este definit drept „o formă de turism” în care principalul obiectiv este observarea și conștientizarea valorii naturii și a tradițiilor locale și care trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- ✓ Să contribuie la conservarea și protecția naturii;
- ✓ Să utilizeze resursele umane locale;
- ✓ Să aibă un caracter educativ, respect pentru natură – conștientizarea turiștilor și a comunităților locale;
- ✓ Să aibă impact negativ nesemnificativ asupra mediului natural și socio-cultural.

Ecoturismul este dependent în foarte mare măsură de calitatea mediului natural. În acest sens, păstrarea nealterată a elementelor naturale este esențială. Prin urmare, este necesară susținerea activităților de conservare a biodiversității, de promovare a practicilor durabile și a principiilor



ecoturismului și de conștientizare a populației asupra măsurilor de conservare a speciilor/habitatelor naturale, în contextul gestionării durabile a resurselor naturale.

În contextul analizei turismului în Municipiul Piatra Neamț, se numără:

- ✓ **Telegondola.** Una dintre cele mai căutate atracții turistice din Piatra Neamț o reprezintă telegondola care unește centrul municipiului cu muntele Cozla. Stația de bază este în fața gării, la 323 m altitudine, iar stația de vârf se află pe Muntele Cozla, la 632 m altitudine. Lungimea traseului este de 1915 m, acoperind o diferență de nivel de 309 m. Viteza de deplasare este de 6 m/s, ceea ce face ca timpul de parcurgere să fie de aproximativ 5 minute.
- ✓ **Telescaunul pârtiei Cozla** – cel mai important mijloc de transport pentru schiorii care frecventează Pârtia Cozla. Are o lungime de 785 metri pe o diferență de nivel de 252 de metri, instalația fiind capabilă să transporte nu mai puțin de 1.793 de persoane pe oră în cele 42 de scaune. Viteza de utilizare a instalației este de 2,3m/s făcând posibilă parcurgerea întregului traseu în nu mai puțin de 10 minute.
- ✓ **Pârtia de pe dealul Cozla (Piatra Neamț):** Lungimea pârtiei = 965 m; Lățimea minimă = 20 m; Înclinare medie a pârtiei = 27%; Diferența de nivel = 260 m; Altitudine plecare = 647 m; Altitudine sosire = 387 m.

Începând cu anul 2004, Primăria Piatra Neamț a început regândirea strategiilor de dezvoltare a infrastructurii turistice locale astfel încât proiectele investiționale ce urmau să se deruleze pe termen mediu să pună bazele transformării Municipiului Piatra Neamț într-o destinație turistică de interes major.

Pentru ca promovarea turistică a Municipiului să se realizeze în mod omogen, în anul 2006 s-a hotărât înființarea Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, aceasta urmând să fie vectorul principal pentru implementarea și administrarea obiectivelor majore rezultate în urma punerii în practică a proiectelor de dezvoltare a infrastructurii turistice din Municipiul Piatra Neamț.

În anul 2007, Primăria Piatra Neamț a transferat către Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** proiecte investiționale din care au fost finalizate efectiv până în anul 2010 obiective în valoare totală de 71.382.288 lei, printre acestea fiind și primul proiect investițional major “Dezvoltare infrastructură turistică Deal Cozla etapa I-a”, cu o însemnătate deosebită, dat fiind faptul că reprezintă fundamentul dezvoltării infrastructurii turistice din zona deal Cozla.

Transportul pe cablu al persoanelor cu telegondola contribuie la dezvoltarea turistică a Municipiului Piatra Neamț, fiind un obiectiv de atracție pentru turiștii care vizitează orașul oferind o panoramă a acestuia.

Dezvoltarea și creșterea competitivității economiei Municipiului Piatra Neamț, creșterea calității vieții și grija pentru mediul înconjurător care sunt indisolubil legate de dezvoltarea și eficientizarea calității serviciului de transport cu telegondola reprezintă conceptul care stă la baza strategiei Societății **PERLA INVEST S.R.L.** propusă pentru perioada 2025-2029.

Telegondola a devenit unul dintre simbolurile Municipiului Piatra Neamț. Grație acestei instalații moderne, atât turiștii cât și cetățenii orașului Piatra Neamț se pot bucura de senzațiile frumoase pe care le oferă o călătorie deasupra orașului până pe muntele Cozla.



O plimbare cu telegondola durează 8 minute și se desfășoară pe o lungime de aproximativ 2 kilometri între Piața Gării și muntele Cozla, pe ambele sensuri. În timpul călătoriei, cabinele portocalii plutesc la o înălțime maximă de 57 de metri, trecând pe deasupra clădirilor, parcurilor orașului Piatra Neamț și pădurii de pe muntele Cozla, oferind o panoramă spectaculoasă asupra acestora.

Așezați confortabil pe banchetele din interiorul gondolelor, turiștii pot admira panorame extraordinare asupra lacului Bâta Doamnei și Muntele Ceahlău. Gradul maxim de siguranță în timpul călătoriei este garantat de echipamentele de ultimă generație și de inspecțiile tehnice periodice, realizate în conformitate cu standardele internaționale.

Direcțiile strategice de dezvoltare a turismului în Municipiul Piatra Neamț sunt susținute prin punctele tari ale acestei zone și sunt propuse pentru a ameliora punctele slabe în vederea creșterii competitivității pe piața turismului:

1. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii turistice;
2. Dezvoltarea produselor turistice;
3. Promovarea turistică;
4. Dezvoltarea resurselor umane în sectorul turistic;
5. Susținerea dezvoltării turismului durabil.

III. Viziunea generală a Autorității Publice Tutelare și a asociatului unic cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice, desprinsă din strategia locală în domeniul în care operează Societatea PERLA INVEST S.R.L.

III.1. Misiunea și obiectivele pe termen mediu și lung desprinse din domeniul de activitate în care operează Societatea PERLA INVEST S.R.L.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** este o Societate care își propune și care trebuie să fie pregătită să răspundă permanent la variațiile mediului în care operează, anticipând în acest sens, schimbările previzibile și imprevizibile, asigurând capabilitatea de a răspunde rapid la situațiile cu care se confruntă.

În acord cu politicile asociatului unic – Municipiul Piatra Neamț în domeniul turismului, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** include în activitatea sa planificarea, inițierea și gestionarea schimbărilor adecvate la nivel strategic și funcțional, devenind astfel parte importantă din dezvoltarea turistică a municipiului Piatra Neamț. Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** își propune nu numai să fie o Societate care se adaptează schimbării, ci și să învețe din fiecare situație cu care se confruntă și să profite de oportunitățile pe care le aduce schimbarea.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** trebuie să privească dincolo de rezultatele pe termen scurt și trebuie să fie capabilă să reziste atât schimbărilor imprevizibile, cât și să asigure linia clară, strategică, de dezvoltare a întregii activități principale – transportul călătorilor/turiștilor cu telegondola.



Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** va îndeplini în mod exemplar și responsabil **misiunea de serviciu de transport pe cablu al persoanelor-telegondola**, având la bază un sistem modern și eficient de infrastructură de transport – instalație telegondolă.

Misiunea Societății constă în asigurarea funcționării **serviciului de transport pe cablu al persoanelor - telegondola** în condiții de maximă siguranță și stabilitate, îndeplinind standardele de calitate, prin utilizarea mai eficientă a resurselor umane și materiale existente și în scopul atragerii de venituri suplimentare, altele decât acelea legate strict de obiectul principal de activitate al Societății.

Pe termen mediu și lung, **obiectivul general** asumat de Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** urmărește continuarea liniei de dezvoltare a Societății, reflectând atât valorile Societății, cât și țintele generale de performanță economică.

În vederea asigurării îndeplinirii obiectivului general, ca urmare a procesului de analiză derulat pentru stabilirea modalității de implementare, a fost identificată o serie de **obiective strategice** care orientează în mod eficient activitatea Societății:

1. Dezvoltarea și optimizarea prin:

- creșterea și protejarea valorilor Societății;
- investiții rentabile și optimizarea funcționării instalației telegondolă;
- dezvoltarea durabilă a infrastructurilor proprii (investiții);
- optimizarea exploatării infrastructurii pentru asigurarea calității serviciului oferit clienților externi;
- managementul optim al activelor (se adoptă noi abordări pentru modernizarea și îmbunătățirea tehnologiilor existente, alături de cele convenționale);
- creșterea capacității de răspuns la apariția unor evenimente cu impact deosebit asupra securității și funcționării instalației telegondolă;
- integrarea tehnologiilor avansate (prin dezvoltare și demonstrație, se introduc noi tehnologii care sporesc observabilitatea, controlabilitatea și flexibilitatea instalației telegondolă);
- creșterea flexibilității în funcționare prin utilizarea de tehnologii moderne;
- digitalizarea în acord cu strategiile și politicile Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, asigurându-se creșterea performanțelor prin introducerea de tehnologii digitale și dezvoltarea capabilităților strategice (personal, active, structură, procese);
- optimizarea bugetelor de mentenanță și investiții;
- îmbunătățirea colaborării cu alți operatori similari din țară, în vederea schimbului de informații pentru o mai bună gestiune.

2. Eficiență economică

- optimizarea permanentă a costurilor, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate;



- eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației.

3. Îmbunătățirea permanentă a performanțelor din punct de vedere tehnic și operativ, în condiții de siguranță și stabilitate în funcționare

- furnizarea serviciului de transport pe cablu al persoanelor – telegondola la nivelul cerințelor și așteptărilor clienților și al standardelor de performanță;
- atragerea, menținerea și perfecționarea profesională a resursei umane (asigurarea unei politici corespunzătoare de personal și creșterea competențelor personalului, adaptate progresului tehnic);
- optimizarea serviciilor;
- asigurarea mentenanței, modernizării, dezvoltarea durabilă și exploatarea instalației telegondolă;
- efectuarea serviciului de transport pe cablu a persoanelor în deplină siguranță.

În conformitate cu obiectivele strategice generale ale societății, un rol important îl ocupă obiectivele la nivelul activităților economico-financiare, structurate în conformitate cu metodologia SMART, după cum urmează:

- ✓ Modernizarea și dezvoltarea sistemelor tehnologice;
- ✓ Menținerea în stare funcțională a instalației de transport persoane pe cablu – telegondola și telescaun;
- ✓ Asigurarea calității serviciilor, îmbunătățirea permanentă a serviciilor oferite, în condițiile unei gestiuni administrative și comerciale eficiente;
- ✓ Dezvoltarea și întreținerea unor sisteme interne și externe de colectare, stocare, preluare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publice adecvate prin rapoarte periodice;
- ✓ Asigurarea în vederea adoptării unei conduite flexibile și eficiente, care să fie capabilă să se adapteze la schimbările și provocările viitoare; selectarea de personal calificat/specializat care să corespundă nevoilor actuale și viitoare ale societății.
- ✓ Asigurarea permanentă a fluxului de numerar (cash-flow) necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investiționale;
- ✓ Asigurarea implementării Planului de Management, a Planului financiar și a Politicii tarifare;
- ✓ Asigurarea unui grad ridicat de încasare a clienților;



- ✓ Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți;
- ✓ Creșterea vânzărilor prin realizarea unei publicitati eficiente a serviciilor oferite de Societate;

Sub aspectul indicatorilor cheie de performanță, se monitorizează permanența activității pe parcursul duratei mandatului de administrator.

La elaborarea Scrisorilor de Așteptări, autoritățile publice tutelare care au în subordine/autoritate/coordonare întreprinderi publice aflate în proces de selecție vor utiliza nivelul minim transmis de AMEPIP ca punct de referință pentru a stabili obiectivele financiare și nefinanciare ale întreprinderilor publice.

Autoritatea Publică Tutelară trebuie să se asigure că nivelul de performanță stabilit pentru fiecare indicator financiar și nefinanciar, prevăzut în legislație, nu este sub nivelul minim transmis de către AMEPIP.

Această abordare are scopul de a asigura o fundamentare solidă, obiectivă și transparentă a obiectivelor de performanță, permițând evaluarea corectă a progresului întreprinderilor publice.

Indicatorii financiari și nefinanciari cuprinși în Anexa nr. 2 din HG nr. 639/2023 reprezintă standardul de performanță reglementat pentru fiecare indicator de performanță, iar nivelul minim va fi utilizat de către AMEPIP în metodologia de evaluare și monitorizare a performanței fiecărei întreprinderi publice. De asemenea, nivelul minim va constitui principalul instrument de lucru în evaluarea performanței administratorilor și directorilor, pe baza ICP efectiv realizați pe parcursul/durata mandatului.

În definirea și stabilirea așteptărilor financiare și nefinanciare, Autoritatea Publică Tutelară are în vedere asigurarea performanței financiare sustenabile, îmbunătățirea profitabilității și controlul riguros al costurilor.

În conformitate cu prevederile H.G nr. 639/2023 Anexa nr. 2 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor Consiliilor de Administrație/Supraveghere ale întreprinderilor publice, precum și a Directorilor, respectiv a membrilor directoratului, Autoritatea Publică Tutelară **recomandă stabilirea și monitorizarea** următorilor indicatori de performanță:



Indicatori financiari

Nr.crt	Categorie	Obiectiv strategic	Indicator	Pondere %
1	Politica de investiții	Elaborarea și realizarea planurilor anuale de investiții care să permită eficientizarea activității	Gradul de realizare a planului de investiții anual	5%
2	Finanțarea	Rentabilizarea activității	Levierul Lichiditatea imediată Rata lichidității curente (RLC) Raportul dintre Datorie/EBITDA (EBITDA=PN+DOB+IMP)	10%
3	Operațiuni	Asigurarea exploatării optime a instalației de telegondolă	Viteza de rotație a activelor Rata de rotație a stocurilor Rata de rotație a creanțelor	15%
4.	Rentabilitate	Implementarea măsurilor de optimizare atât a veniturilor cât și a cheltuielilor în vederea atingerii pragurilor de rentabilitate prognozate	Marja netă a profitului Rata de creștere a cifrei de afaceri Marja profitului din exploatare	10%
5	Politica de dividende	Respectarea prevederilor legale în vigoare privind plata dividendelor	Rata de plata a dividendelor	10%

Indicatori nefinanciari

Nr.crt	Categorie	Obiectiv strategic	Indicator	Pondere %
6.	Referitor la client	Scorul satisfacției clienților	Scor client	10%
7.	Referitor la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat (Nh) anual	NH	15%



8.	Guvernanță Corporativă	Numărul de reuniuni ale Administratorilor	număr ședințe	10%
9.	Guvernanță Corporativă	Rata de participare la reuniunile administratorilor (Rp)	Rp	15%
	Total			100%

Viziunea asociatului unic pentru îndeplinirea misiunii societății, se traduce prin următoarele direcții strategice:

2.1. Obiective privind investițiile

Societatea Perla Invest SRL exploatează instalația de telegondolă existentă, drept urmare va avea un nivel scăzut al cheltuielilor de capital.

În perioada 2025-2029, societatea Perla Invest își propune digitalizarea modului de achiziție și verificarea tichetelor de călătorie, precum și implementarea unui sistem de achiziționare electronică a tichetelor de călătorie, în parteneriat cu autoritatea tutelară.

Obiectivul strategic constă în elaborarea și realizarea planurilor anuale de investiții care să permită eficientizarea investiției. Gradul de realizare a planului de investiții trebuie să fie de cel puțin 15%.

2.2. Obiective privind finanțarea

Indicatorii care indică progresul în atingerea obiectivului precum și valoarea estimativă a țintei anuale, respectiv nivelul minim de realizare :

INDICATOR	FORMULA	VALOARE ȚINTĂ ANUALĂ ESTIMATIVĂ
RATA LICHIDITĂȚII CURENTE	ACTIVE CIRCULANTE	1
	DATORII CURENTE	
LICHIDITATEA IMEDIATĂ	ACTIVE CURENTE-STOCURI	0.8
	DATORII CURENTE	
LEVIERUL	DATORII TOTALE	<1
	ACTIVE TOTALE	
RAPORTUL DINTRE DATORIE/EBITDA (EBITDA=PN+DOB+IMP)	DATORII TOTALE	>0
	EBITDA	



Acțiunile care conduc la atingerea obiectivelor sunt: rentabilizarea activității, creșterea rentabilității muncii, urmărirea soldurilor clienților și reducerea creanțelor restante, precum și reducerea plăților restante.

Societatea Perla Invest SRL are ca obiectiv plata în termenul stabilit de lege a tuturor datoriilor la: Bugetul Statului, Bugetele Locale precum și datoriile care decurg din contractele comerciale.

2.3. Obiective operaționale

Indicatorii care indică progresul în atingerea obiectivului precum și valoarea estimativă a țintei anuale, respectiv nivelul minim de realizare :

INDICATOR	FORMULA	VALOARE ȚINTĂ ANUALĂ ESTIMATIVĂ
VITEZA DE ROTAȚIE A ACTIVELO	CIFRA DE AFACERI NETĂ	0,05
	VALOAREA MEDIA A TUTUROR ACTIVELO*	
RATA DE ROTAȚIE A STOCURILOR	CIFRA DE AFACERI NETĂ	1,46
	VALOARE MEDIE STOC**	
RATA DE ROTAȚIE A CREANȚELOR	CIFRA DE AFACERI NETĂ	1
	VALOARE MEDIE CREANȚE***	

* Valoarea medie a tuturor activelor = (Valoare active la începutul perioadei T0 + Valoare active la sfârșitul perioadei T1) / 2

Total active = Active imobilizate + Active circulante + Cheltuieli în avans;

**Valoare medie stoc = (Valoare stoc la începutul perioadei T0 + valoare stoc la sfârșitul perioadei T1) / 2

***Valoare medie creanțe = (Valoare creanțe la începutul perioadei T0 + Valoare creanțe la sfârșitul perioadei T1) / 2

Acțiunile care conduc la atingerea obiectivelor sunt: asigurarea unor servicii de calitate, digitalizarea în relația cu clienții, încadrarea în BVC.



2.4. Rentabilitatea societății

INDICATOR	FORMULA	VALOARE ȚINTĂ ANUALĂ ESTIMATIVĂ
MARJA NETĂ A PROFITULUI	PROFIT NET	0,54%
	CIFRĂ DE AFACERI NETĂ(CAN)	
RATA DE CREȘTERE A CIFREI DE AFACERI NETE	CIFRA DE AFACERI NETĂ CURENTĂ(T1) - CIFRA DE AFACERI NETĂ ANTERIOARĂ(T0)	2,48%
	CIFRA DE AFACERI NETĂ ANTERIOARĂ	

Acțiunile care conduc la atingerea obiectivelor sunt: asigurarea unor servicii de calitate, creșterea cifrei de afaceri prin atragerea unui număr cât mai mare de călători. Aceasta se va realiza în parteneriat cu Municipiul Piatra Neamț, prin oferirea unor noi puncte de atracție în stația de sosire de pe muntele Cozla.

2.5. Politica de dividende

INDICATOR	FORMULA	VALOARE ȚINTĂ ANUALĂ ESTIMATIVĂ
Rata de plata a dividendelor	DIVIDENDE PLĂTITE	20%
	PROFIT NET	

Acțiunile care conduc la atingerea obiectivului sunt: respectarea prevederilor legale în vigoare pentru plata dividendelor.

Profitul contabil se stabilește și se repartizează conform prevederilor legale în vigoare, în baza situațiilor financiare aprobate de AGA.

În conformitate cu Ordonanța nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile comerciale cu capital integral de stat, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) acoperirea pierderilor din anii precedenți;
- c) constituirea surselor proprii de finanțare;
- d) alte repartizări prevăzute de lege.



2.6. Obiectiv referitor la clienți

INDICATOR	FORMULA	VALOARE TINTA ANUALA ESTIMATIVA
Scorul satisfacției clienților	Nr.de sesizări la care s-a formulat răspuns	100%
	Nr. de sesizări totale	

Societatea Perla Invest SRL va avea în vedere adaptarea serviciilor la noile cerințe ale utilizatorilor, de fiecare dată când este necesar și în termene rezonabile din punct de vedere tehnic.

2.7. Obiectiv referitor la angajați

INDICATOR	FORMULA	VALOARE TINTA ANUALA ESTIMATIVA
Numărul mediu de ore de formare per angajat (Nh) pe an	Total număr ore de instruire	≥ 4

Societatea Perla Invest SRL va avea în vedere creșterea eficienței personalului angajat, specializarea prin instructaje periodice, reînnoirea forței de muncă și adaptarea la cerințele tehnologice utilizate de societate.

2.8. Obiectiv de guvernanță corporativă

INDICATOR	FORMULA	VALOARE ȚINTĂ ANUALĂ ESTIMATIVĂ
Numărul de reuniuni ale Administratorilor	Numărul ședințelor organizate și susținute de-a lungul anului	12

Pentru atingerea obiectivului se va continua cu implementarea preocesarilor de guvernanță corporativă cu respectarea principiilor și a exemplurilor de bune practici sectoriale din domeniul guvernanței.



2.9. Obiectiv de guvernanță corporativă

INDICATOR	VALOARE ȚINTĂ ANUALĂ ESTIMATIVĂ
Rata de participare la reuniunile administratorilor (Rp)	100%

În conformitate cu OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări, prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr. 639/2023, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Controlul intern este un proces la care participă tot personalul societății, inclusiv Consiliul de Administrație, conceput să furnizeze o asigurare rezonabilă privind realizarea următoarelor obiective:

- a) desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- b) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- c) furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare, cu politica și procedurile societății.

Misiunea autorității tutelare în ceea ce privește activitatea societății Perla Invest SRL, scopul și obiectivele strategice și de performanță, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru administratori, reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a societății.

Planul de administrare se va interpreta în corelare cu prevederile legale în vigoare din sectorul de activitate al societății Perla Invest SRL.

III.2. Obiective sectoriale și fiscal bugetare pe termen mediu și lung

În contextul geografic al Municipiului Piatra Neamț, telegondola, ca vector de dezvoltare turistică și economică, trebuie să asigure o imagine favorabilă prin servicii de înaltă calitate oferite turiștilor. Și în această situație, digitalizarea vine în completarea aportului de resurse umane în slujba cetățenilor.

Pe termen mediu, în perioada 2025-2029, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** trebuie să-și dezvolte serviciile atât cele reprezentând **obiectul principal de activitate** – transportul pe cablu al persoanelor – telegondola, cât și servicii de închiriere de spații comerciale, asigurând o dezvoltare economico - financiară a Societății.

Pe termen lung, se lucrează și la dezvoltarea altor servicii conexe, funcție de cerințele pieței care să contribuie la dezvoltarea economico-financiară a societății și îndeplinirea scopului pentru care a fost înființată societatea.

În contextul actual fiscal bugetar al economiei naționale care afectează, în principal, toate microîntreprinderile din care face parte și Societatea **PERLA INVEST S.R.L.**, are în vedere următoarele aspecte:



- evoluția creșterii economice susținute în principal de investiții, alături de consum, într-un mediu intern favorizat de stabilitatea și predictibilitatea politicilor macroeconomice;
- menținerea dinamicii sustenabile a serviciilor;
- contextul actual european: prognoza ia în considerare o ușoară ameliorare a veniturilor, o predictibilitate pe termen mediu.

În acest context se impune o construcție bugetară responsabilă și credibilă raportat la spațiul fiscal actual în vremuri cu incertitudini mari și piețe financiare schimbătoare, argumente pentru evitarea deteriorării stabilității financiare a Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, a evaluării riscului unui declin financiar.

Rapoartele financiare ale Societății **PERLA INVEST S.R.L.** prezintă asociatului unic informații detaliate privind activitățile desfășurate, precum și veniturile și cheltuielile societății ținute riguros.

III.3. Viziunea generală a Autorității Publice Tutelare și a asociatului unic cu privire la misiunea și obiectivele Societatea PERLA INVEST S.R.L.

Asociatul unic – Municipiul Piatra Neamt urmărește ca Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** să devină unul dintre cei mai importanți pioni în circuitul turistic regional.

Viziunea Autorității Publice Tutelare constă în obținerea de performanțe sustenabile prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice.

Pentru noul mandat 2025-2029, principalele obiective urmărite de asociatul unic, Municipiul Piatra Neamț, sunt, pe de o parte, legate de responsabilitate, eficiență, transparență, profesionalism și dezvoltare a sectorului de transport pe cablu și pe de altă parte, de realizare a unor obiective noi, multe dintre acestea strategice, care să răspundă viziunii privind dezvoltarea turistică.

Rolul Autorității Publice Tutelare este acela de a propune și a asigura cadrul de armonizare a aspirațiilor și posibilităților actuale pentru definirea și, ulterior, punerea în practică a planurilor și strategiilor concepute, prin utilizarea eficientă a resursele financiare și umane și prin atragerea de noi resurse.

Scopul este crearea de valoare și îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite.

Administratorii vor urmări îndeaproape ca viziunea asociaților să fie transpusă în actualizarea obiectivelor strategice identificate și în obținerea unor noi obiective măsurabile pe termen mediu și lung. Rolul administratorilor este acela de a se asigura că aceste obiective vor fi rezultatul unor documente programatice de tipul planului de strategie și dezvoltare și a planului de administrare.

Pe cale de consecință, administratorii Societății, vor avea în vedere atingerea obiectivelor strategice în perioade rezonabile de timp, cu implementarea de programe relevante având acest scop unitar. Pentru aceasta, planul de administrare va trebui să releve atât obiectivele actualizate cât și modalitățile de atingere a acestora în termene clare de timp.

Conducerea societății trebuie să mai aibă în vedere dimensionarea unor instrumente suficient de atractive pentru încurajarea performanței și inovației în rândul personalului. În acest sens,



administratorii se vor asigura că la nivelul Societății se va implementa o structură organizatorică dinamică, cu o componentă funcțională ale cărei obiective justifică rațiunea înființării și funcționării acesteia și care asigură desfășurarea optimă a procesului managerial și a proceselor operaționale.

Viziunea Autorității Publice Tutelare reprezintă un deziderat ambițios, prin care se armonizează întregul spectru de cerințe și condiții prin care să se mobilizeze aspirațiile și resursele Societății spre o dezvoltare integrată durabilă, inteligentă și competitivă.

IV. Încadrarea Societății într-una din categoriile de scopuri

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** se încadrează în categoria unei societăți cu scop comercial ce urmărește să creeze valoare economică, fiind unica societate din regiunea Moldovei care oferă servicii de transport călători cu telegondola.

Serviciul de transport călători cu telegondola face parte din programul turistic al Municipiului Piatra Neamț și implicit din circuitul turistic la nivel național.

Călătoria cu telegondola reprezintă una dintre cele mai mari realizări din punct de vedere turistic al orașului.

Telegondola din Piatra Neamț funcționează de la începutul anului 2008 și constituie unul dintre principalele puncte de atracție al Orașului. Cele 22 de gondole urmează un traseu cu o lungime de 1915 m în 6 minute. Este cel mai simplu și rapid mijloc de transport pentru a ajunge pe dealul Cozla. La o înălțime de 63 m față de sol călătoria cu telegondola oferă o panoramă deosebită asupra orașului.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** asigură indicatorii de calitate și performanță pentru serviciul de transport pe cablu al călătorilor.

V. Politica de dividende și de vărsăminte din profitul net aplicabilă Societății

Asociatul unic – Municipiul Piatra Neamț setează așteptările privind creșterea valorii societății pe termen mediu și lung și implicit a valorii dividendului, ca deziderat al oricărui investitor.

Creșterea valorii Societății este necesar a fi realizată în condiții de excelență operațională, în condițiile funcționării în siguranță a instalației telegondolă și a celorlalte servicii secundare – de închiriere spații comerciale, pe fondul unui profil de risc redus, realizat și gestionat în mod responsabil de societate.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice Societății **PERLA INVEST S.R.L.** care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

Obiectivul principal al asociatului unic – Municipiul Piatra Neamț este asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programul de investiții angajat de societate pentru dezvoltare, modernizare și mentenanță sigură, ținând cont de



obligățiile și responsabilitățile societății în calitatea sa de agent economic și obținerea de profit în contextul fiscal actual, reținând o marjă de siguranță în contextul viitor fiscal.

Administratorii Societății **PERLA INVEST S.R.L.** vor fi preocupați de menținerea unei structuri solide și robuste a mecanismului de finanțare a acesteia, care să păstreze în limite confortabile indicatorii de solvabilitate și lichiditate. Aceste condiții întrunite vor permite în mod prioritar asigurarea fondurilor necesare pentru realizarea obiectivelor și criteriilor de performanță și în același timp, asigurarea distribuirii de dividende în linie cu așteptările asociatului pentru această categorie de activ.

Așteptările Autorității Publice Tutelare cu privire la politica de dividende aplicabilă societății Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, sunt stabilite în corelare cu prevederile Legii nr. 31/1990 a societăților, cu modificările și completările ulterioare, ale Ordonanței nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la Societățile naționale, companiile naționale și Societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și ale Actului constitutiv al Societății.

În conformitate cu Ordonanța 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, 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, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 «Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste», potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva 4 a Comunităților Economice Europene nr. 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- c1) 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; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;
- f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul Societăților naționale, companiilor naționale și Societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a)-f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** nu se află în situația de a acorda dividende/vărsăminte.



VI. Politica de investiții aplicabilă Societății

Politica de investiții este parte integrantă a politicii generale a Societății și este folosită ca ansamblul metodelor de alegere și modalităților de utilizare a instrumentelor financiare, precum și a metodelor de asigurare a echilibrului financiar în procesul realizării obiectivelor propuse.

Investițiile reprezintă o preocupare permanentă a managementului Societății.

Organele de administrare și de conducere vor adopta politici de investiții eficiente, adaptate importanței strategice a activității desfășurate.

Așteptările Autorității Publice Tutelare se concentrează pe o serie de direcții fundamentale care vizează atât dezvoltarea durabilă, cât și eficiența economică și socială a întreprinderii publice.

Este de așteptat ca politica de investiții să vizeze modernizarea și extinderea infrastructurii turistice, cu scopul de a crește atractivitatea pentru un număr tot mai mare de turiști.

Politica de investiții trebuie să sprijine dezvoltarea economică a zonei, prin stimularea economiei locale, fie direct prin activitatea întreprinderii publice, fie indirect prin atragerea de turiști și investitori în regiune.

Instalațiile de transport (telegondola și telescaunul) au durate normate de funcționare (corelate cu duratele de amortizare aferente regimului de amortizare liniar). Uzura fizică și morală influențează negativ costurile de mentenanță, fiabilitatea, comportarea în caz de incidente, impactul asupra mediului, precizia măsurării parametrilor. Pe cale de consecință, trebuie reținute aceste aspecte care, anual vor trebui prevăzute și în bugetele întocmite ca previziune.

Raportat la îndeplinirea obiectivului de închiriere al spațiilor comerciale, trebuie avute în vedere o serie de investiții care este necesar a fi efectuate și care se vor reflecta bugetului de venituri și cheltuieli, dar care sunt necesare în atragerea de alte venituri.

VII. Dezideratele Autorității Publice Tutelare și ale asociatului unic cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății PERLA INVEST S.R.L.

Municipiul Piatra Neamț în calitate de Autoritate Publică Tutelară dorește să sprijine activitatea Societății într-un mod constructiv și transparent și să lucreze îndeaproape cu administratorii, pentru a identifica modalități de îmbunătățire a performanțelor Societății și de gestionare eficientă a resurselor acesteia, pentru a atinge obiectivele stabilite.

Așteptările asociatului sunt în concordanță cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare, precum și Anexa nr.1b la Normele metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin H.G. nr. 639/2023.

Frecvența raportării informațiilor este cea prevăzută de actele normative aplicabile și, după caz, de necesitatea evaluării activității administratorilor conform O.U.G nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare sau de importanța evenimentului care trebuie comunicat asociatului.



Orice posibilă deviere de la indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de mandat ce se va încheia, trebuie comunicată în scris Autorității Publice Tutelare și asociatului în cel mai scurt timp posibil, de îndată ce administratorii identifică un risc în acest sens.

Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca administratorii să efectueze o cuantificare atentă a riscurilor și să consulte asociații în timp util, în cazul în care se previzionează devieri față de țintele previzionate.

Organele de conducere și de administrare ale Societății vor urmări, fără a se limita la acestea, următoarele obiective:

- ✓ orientarea către clienți astfel încât să se obțină satisfacția deplină a acestora;
- ✓ consolidarea și dezvoltarea turistică durabilă;
- ✓ reducerea datoriilor și creanțelor restante.

VIII. Condiții privind calitatea și siguranța serviciilor prestate

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** este unicul operator de transport pe cablu cu telegondola din zonă.

Serviciul de transport pe cablu al persoanelor constă în asigurarea călătoriei turiștilor și nu numai, cu telegondola, de la punctele Piața Gării – muntele Cozla, traversând Municipiul Piatra Neamt, cu respectarea normelor de siguranță și calitate.

Se va avea în vedere în permanență respectarea regulilor și cerințelor minimale de ordin tehnic, menite să realizeze funcționarea sigură și fiabilă a serviciului de transport pe cablu.

Serviciul de transport pe cablu al persoanelor – cu telegondola este autorizat și validat pentru funcționarea acestuia în condiții optime și de siguranță.

Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** asigură calitate și performanță pentru serviciul de transport pe cablu al persoanelor cu telegondola.

IX. Etică, integritate și guvernanță corporativă

În contextul principiilor generale de bună practică regăsite în legislația comunitară, acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** a adoptat, proiectat, implementat, adaptat continuu și menținut în funcțiune un sistem de control intern managerial, dar și o politică activă de guvernanță corporativă în conformitate cu Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Construirea unui sistem de control intern în conformitate cu legislația aplicabilă a reprezentat un proces care a necesitat și necesită, în continuare, eforturi importante din partea întregului personal al Societății **PERLA INVEST S.R.L.**

În prezent, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** menține în funcțiune un sistem de control intern managerial conform Ordonanței Guvernului nr. 119/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare și Codului de etică.



Standardele de control intern managerial definesc un minimum de reguli de management, pe care toate compartimentele din cadrul societății trebuie să le urmeze.

În scopul menținerii și funcționării eficiente a sistemului de management integrat Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** a stabilit, documentat și implementat un sistem de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă pe care îl îmbunătățește continuu urmărind eficacitatea acestuia, efectuând:

- a) definirea politicii managementului în domeniul calității, mediului, sănătății și securității în muncă specific obiectului principal de activitate, obținerea conformității cu cerințele standardelor declarate ca aplicabile în domeniu;
- b) determinarea proceselor necesare funcționării sistemului de management integrat, a criteriilor și metodelor necesare pentru a se asigura eficacitatea proceselor de operare a instalațiilor telegondolă și telescaun și supraveghere prezentate în regulament tehnic de operare și funcționare, legislația aplicabilă, proceduri operaționale, standarde;
- c) tratarea riscurilor și oportunităților prin evaluarea permanentă; evitarea, eliminarea sau reducerea riscurilor;
- d) identificarea aspectelor de mediu rezultate din activitățile realizate în cadrul Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, luând în considerare și activitățile de dezvoltare, pe care le poate controla și pe care le poate influența pentru a determina aspectele cu impact semnificativ asupra mediului și implementarea măsurilor necesare;
- e) identificarea pericolelor, evaluarea și controlul riscurilor privind sănătatea și securitatea în muncă și implementarea măsurilor de control necesare;
- f) stabilirea programelor pentru îndeplinirea obiectivelor și țințelor;
- g) pregătirea pentru situații de urgență și accidente;
- h) instruirea personalului din cadrul Societății **PERLA INVEST S.R.L.** cu cerințele sistemului de management integrat aplicabil și politica acesteia în domeniul calității, mediului, sănătății și securității în muncă.

Pentru aceasta, administratorii și salariații Societății cunosc și susțin valorile etice și valorile organizației, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

În acest scop, administratorii au adoptat „*Codul de conduită Etică al Personalului din cadrul Societății PERLA INVEST S.R.L.*”. Codul are caracter obligatoriu și se aplică în toate compartimentele funcționale din cadrul Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, fiecare angajat având obligația să-și însușească setul de reguli și de principii conținute de acesta.

Pentru asigurarea transparenței și pentru o bună înțelegere a cerințelor impuse, Codul de conduită Etică al Personalului din cadrul Societății **PERLA INVEST S.R.L.** Codul de conduită etică definește principiile, valorile morale și profesionale la care aderă toți salariații Societății **PERLA INVEST S.R.L.**, astfel:

- a. stabilește normele de conduită etică, morală și profesională pe care toți salariații trebuie să le respecte;



b. formulează principiile de bază care trebuie respectate de salariații societății pentru creșterea prestigiului local, regional și național al acesteia.

Codul de conduită etică definește valorile și principiile de conduită etică ce trebuie aplicate în relațiile dintre angajați, în relația angajaților cu angajatorul precum și în relația acestor salariați cu mediul extern al Societății.

Regulile stabilite prin Codul de conduită etică nu se substituie în niciun caz legilor și reglementărilor aplicabile Societății **PERLA INVEST S.R.L.**

Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecte:

- a. valorificarea transparenței și probității în activitate;
- b. valorificarea competenței profesionale;
- c. inițiativa prin exemplu;
- d. respectarea confidențialității informațiilor;
- e. tratamentul echitabil și respectarea indivizilor;
- f. caracterul complet și exact al operațiunilor și documentațiilor.

Atribuțiile salariaților societății nu vor fi folosite în alte scopuri decât cele care privesc îndeplinirea sarcinilor de serviciu ale acestora.

Obiectivele Codului de conduită etică urmăresc să asigure:

- a. creșterea calității serviciului public;
- b. o mai bună administrare în realizarea interesului public;
- c. eliminarea faptelor de corupție prin:

- 1. reglementarea normelor de conduită etică și profesională necesare realizării unor raporturi sociale și profesionale corespunzătoare creării și menținerii la nivel înalt a prestigiului Societății;
- 2. crearea unui climat de încredere și respect reciproc.

Principiile care stau la baza conduitei etice a salariaților Societății **PERLA INVEST S.R.L.** sunt:

- a. **Principiul Profesionalismului** – conform căruia fiecare salariat trebuie să-și îndeplinească atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate.
- b. **Principiul Integrității morale** – conform căruia salariaților societății le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru alții, vreun avantaj sau beneficiu.
- c. **Principiul Libertății gândirii și exprimării** – conform căruia toți salariații societății pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.
- d. **Principiul Cinstei și corectitudinii** – conform căruia toți salariații trebuie să fie de bună-credință și să acționeze pentru îndeplinirea conformă a atribuțiilor de serviciu.
- e. **Principiul Responsabilității și răspunderii** – conform căruia orice salariat al societății, atunci când nu și-a îndeplinit cu onestitate atribuțiile de serviciu trebuie să-și asume faptele săvârșite.

În ceea ce privește etica, integritatea și responsabilitatea corporativă, Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** a revizuit Codul de conduită Etică al Societății, în conformitate cu principiile de guvernare corporativă pe care a ales să le urmeze. Cu toate acestea, procesele aferente acestui document trebuie urmărite permanent pentru a asigura păstrarea calității și corectitudinii subiectelor



abordate în contextul modificărilor de pe piață, atât din perspectiva pieței muncii, cât și a celor în care își desfășoară activitatea societatea.

Administratorii trebuie să continue demersurile pentru îndeplinirea principalelor obiective în ceea ce privește responsabilitatea socială și anume:

- ✓ investiția în educația și dezvoltarea tinerilor;
- ✓ participarea la dezvoltarea comunității;
- ✓ sprijinirea angajaților în cazul unor probleme majore de sănătate;

Implicarea în comunitate este necesară nu doar pentru a asigura succesul societății, ci și pentru a obține respectul comunității în cadrul căreia Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** își desfășoară activitatea.

Politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a societății.

Asociatul unic – Municipiul Piatra Neamț prin compartimentul de audit va asista administratorii și conducerea societății în scopul de a se asigura că societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Principiile de guvernanță corporativă, codul etic, principiile care guvernează managementul riscurilor, transparența și preocuparea pentru creșterea valorii societății, trebuie transpuse la nivelul Societății **PERLA INVEST S.R.L.**

Conducerea și salariații cunosc și susțin valorile etice și valorile entității, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

Asociatul unic se așteaptă să fie acordată o importanță deosebită implementării Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Societății, inclusiv la nivelul administratorilor.

Guvernanța corporativă

Administratorii vor asigura conformarea cu bunele practici privind guvernanța corporativă și cu obligațiile ce le revin, prin aplicarea legislației naționale în acest domeniu (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico-financiare, respectarea termenelor și a obligațiilor de publicare prevăzute).



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, secondată de experiență, care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, a terminologiei specifice tehnice și economice proprii administrării unei companii.

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

În conformitate cu prevederile **art. 28, alin. (6¹), alin. (3) și (6) - (8)**, din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

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

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

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

(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 ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.”

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

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

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

În conformitate cu prevederile art. 1, punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Candidatului pentru funcția de administrator cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul Candidatului se întocmește pe baza Profilului Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor 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 consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în Scrisoarea de Așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate;

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

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

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

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

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

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

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

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

MUNICIPIUL PIATRA NEAMȚ, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea și nominalizarea a **5 administratori** la Societatea **PERLA INVEST S.R.L.** pentru un mandat de 4 ani.

- ❖ Administratorii trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.



- ❖ Administratorii sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome.
- ❖ Selecția administratorilor se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit alin.(7), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
- ❖ Cel puțin un membru trebuie să dețină calificarea de auditor financiar sau să aibă experiență de cel puțin 3 ani dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul Comitetelor de audit formate la nivelul Consiliilor de Administrație/Supraveghere ale unor Societăți/entități de interes public în conformitate cu Ordinul nr. 392/2022;
- ❖ În cazul întreprinderilor publice organizate ca Societăți cu răspundere limitată, cel mult un administrator va fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.
- ❖ În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

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

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



MATRICEA PROFILULUI ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII PERLA INVEST S.R.L.

1. Competențe

			Nominalizați													
Criterii	Obligativu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1	Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice																
1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea	Oblig	1													40	
Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice																
Gândire strategică și previziuni	Oblig	1													60	
Finanțe și contabilitate	Oblig	1													40	
Managementul proiectelor	Oblig	1													60	
Tehnologia informației	Oblig	1													40	



Legislație	Oblig	1													40	
Competențe de guvernare corporativă																
Guvernanța întreprinderii publice	Oblig	1													60	
Rolul Consiliului	Oblig	1													60	
Monitorizarea performanței	Oblig	1													60	
Competențe sociale și personale																
Luarea deciziilor	Oblig	1													60	
Relații interpersonale	Oblig	1													60	
Negociere	Oblig	1													60	
Capacitate de analiză și sinteză	Oblig	1													60	
Experiența pe plan local și internațional																
Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante	Opt	1													60	
Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice																
Competențe de conducere	Oblig	0,5													20	



2. Trăsături

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



3. Condiții prescriptive și prospective

Criterii	Obligativu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1				
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
Număr de mandate	Oblig	1													100	
Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal	Oblig	1													100	
Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director – întreprinderile să nu fie în procedura de faliment	Oblig	1													100	
Experiență în conducerea unei Societăți sau regii autonome	Oblig	1													100	
Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1													100	



MATRICEA PROFILULUI ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII PERLA INVEST S.R.L.

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

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

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

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

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

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

F. Totaluri

(i) Total

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

(ii) Total ponderat

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

(iii) Pragul minim colectiv

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

(iv) Pragul curent colectiv

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

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

Descrierea rândurilor matricei

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

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

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

K.

(i) Subtotal

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

(ii) Subtotal ponderat

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

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

L.

(i) Total

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

(ii) Total ponderat

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

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

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

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

A. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului întreprinderii publice

1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea

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

Indicatori:

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

2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice

2.1. Gândire strategică și previziuni

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

Indicatori:

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

2.2. Finanțe și contabilitate

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

Indicatori:

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

2.3. Managementul proiectelor

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

Indicatori:

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

2.4. Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

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

2.5. Legislație

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

Indicatori:

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

3. Competențe de guvernare corporativă

3.1. Guvernanța întreprinderii publice

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

Indicatori:

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

3.2. Rolul Consiliului de 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;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

3.3. Monitorizarea performanței

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

Indicatori:

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

4. Competențe sociale și personale

4.1. Luarea deciziilor

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

Indicatori:

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;

- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

4.2. Relații interpersonale

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

Indicatori:

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

4.3. Negociere

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

Indicatori:

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne, cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține 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 aceluia sistem în condițiile modificării unui element component.

Indicatori:

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

5. Experiență pe plan local și internațional

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

Indicatori:

- participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
- poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;

- ajută Consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru Societate;
- asistă Consiliul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

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

Descriere: De la candidatul ideal se așteaptă să dovedească următoarele competențe:

Indicatori:

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

B. TRĂSĂTURI

1. Reputație personală și profesională

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

Indicatori:

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

2. Integritate

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

Indicatori:

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

3. Independența

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

Indicatori:

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;

- solicită clarificări și explicații;
- este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

4. Expunere politică

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

5. Abilități de comunicare interpersonală

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

Indicatori:

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

6. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a asociaților

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

Indicatori:

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

Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a asociaților		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Nu se aliniază	Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări.

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

Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

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

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

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

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

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

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

3. Număr de mandate

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

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

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

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

5. Studii superioare și experiență în domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Cu studii superioare	Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al Societății	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de minimum 7 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de peste 7 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de peste 10 ani.

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

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

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; • faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. • ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. • ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a Consiliului și nivel executiv superior; • sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. • ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații; • sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.

Tabele de rating – Competențe

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