



## PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL S.C. APAREGIO GORJ S.A.

### I. Introducere

S.C. APAREGIO GORJ S.A., este persoană juridică română și este înființată ca societate pe acțiuni în conformitate cu legislația română aplicabilă și cu dispozițiile Actului Constitutiv.

Obiectul de activitate al Companiei este operarea serviciilor de captare, tratare și distribuție a apei, a căror gestiune îi este delegată conform Contractului de Delegare nr.219/16.01.2008 încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „ADIA” GORJ, în aria delegării definite în respectivul contract. Compania își desfășoară activitatea exclusiv pentru Autoritățile Locale care i-au delegat, prin Asociație, gestiunea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

Compania APAREGIO GORJ S.A., deține Licența nr. 2610/21.10.2013, clasa II, de operator al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, licență acordată de către Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, prin ordinea președintelui A.N.R.S.C. nr. 467/21.10.2013, prin care i se acordă permisiunea de a furniza serviciile conform prevederilor Contractului de delegare.

Disponând de echipamente tehnice și utilaje specializate, la nivel european, precum și de personal cu înalt nivel profesional și îndelungată experiență, **S.C. APAREGIO GORJ S.A.** asigură serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru circa 23.914 de utilizatori și are ca principii securitatea serviciului, tarifarea echitabilă, rentabilitatea, calitatea și eficiența serviciului, transparența și responsabilitatea publică, incluzând consultarea cu patronatele, sindicatele, utilizatorii și cu asociațiile reprezentative ale acestora, adaptabilitatea la cerințele utilizatorilor, accesibilitatea egală a utilizatorilor la serviciul public, pe baze contractuale, respectarea reglementărilor specifice din domeniul gospodăririi apelor, protecției mediului și sănătății populației.

În prezent, **S.C. APAREGIO GORJ S.A.** furnizează serviciile de alimentare cu apă și de canalizare în baza Contractului de delegare a gestiunii nr.219/16.01.2008, încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ADIA și a licenței de operator clasa II nr. 2610/21.10.2013, după cum urmează: în municipiile Târgu-Jiu și Motru, orașele-Bumbești-Jiu, Târgu-Cărbunești, Țicleni și comuna Turcinești.

Contractul de Delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare



este încheiat pentru o perioadă de 25 de ani și stabilește drepturile și obligațiile Autorității delegante și ale Operatorului precum și Planul de evoluție tarifară S.C. APAREGIO GORJ S.A. aplică o strategie tarifară conform Contractului de Delegare existent, care este corelată cu prevederile Contractului de finanțare semnat cu Ministerul Mediului și Pădurilor, pentru proiectul finanțat din fondurile de coeziune (POS Mediu).

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 18 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, profilul consiliului - o identificare a capacităților, trăsăturilor și cerințelor pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, așteptările exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate. Profilul conține și matricea consiliului de administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care consiliul trebuie să le posedă la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii consiliului;

În conformitate cu prevederile art. 23, din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular;
- b) matricea unui profil al consiliului.

În conformitate cu prevederile art. 34, din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016

Profilul consiliului se aprobă astfel:

b) în cazul societăților, de către adunarea generală a acționarilor, după ce a fost avizat de consiliu la recomandarea comitetului de nominalizare și remunerare sau, după caz, de către autoritatea publică tutelară

## **II. Obiectul, misiunea și principiile ce guvernează activitatea societății**

### **A. PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT**

Viziunea de management aferentă Planului de Administrare va fi concentrată pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premisă a maximizării eficienței și eficacității S.C. APAREGIO GORJ S.A, pentru perioada 2017-2021.

- a) Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al organizației cu caracteristicile sale esențiale și ale mediului în care își desfășoară activitatea.



Asigurarea funcționalității și competitivității organizației implică o permanentă corelare, adaptare și perfecționare a sistemului de management la situația efectiv existentă în cadrul său, la contextul socio-economic în care-și desfășoară activitățile.

**b) Principiul managementului participativ:**

- prin implicarea managerilor, specialiștilor din Operatorul S.C. APAREGIO GORJ S.A. ,
- prin permanentizarea cu frecvență cel puțin lunară a ședințelor tip board management cu participarea directorilor executivi și ori de câte ori e cazul a managementului de nivel mediu și a altor specialiști din cadrul companiei
- prin consultarea salariaților prin diferite metode cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

**c) Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitatea companiei:** motivarea ca principiu general de management al organizației, exprimă necesitatea unei asemenea dimensionări și alocări a resurselor, a stabilirii și utilizării stimulentele și sancțiunilor materiale și morale de către factorii decizionali, astfel încât să se asigure o împlinire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate, generatoare de performanțe superioare ale companiei.

**d) Principiul eficacității și eficienței:** Dimensionarea, structurarea și combinarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale este necesar să aibă în vedere maximizarea efectelor pozitive economico-sociale cuantificabile și necuantificabile ale organizației, baza asigurării unei competitivități ridicate.

## **B. PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA S.C.APAREGIO GORJ S.A.**

### **1.1. RELAȚIA CU UTILIZATORII**

Relația cu utilizatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Îmbunătățirea calității serviciilor prestate* - se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacționare a angajaților companiei cu utilizatorii serviciului de alimentare cu apă și canalizare, în vederea îmbunătățirii activității de prestare a serviciilor.
- Extinderea și îmbunătățirea fluxurilor comunicaționale* - se va urmări îmbunătățirea activității de relații publice, în condiții de transparență, prin toate mijloacele tehnice.
- Soluționarea promptă a reclamațiilor* - se va avea în vedere îmbunătățirea în mod permanent a procentului de reclamații soluționate într-un termen cât mai scurt, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor, ca pârghie coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii.
- Conștientizare și implicare* - se va elabora o politică integrată de atragere a noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare;
- Confidențialitate* - se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor;
- Performanță* - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite criterii de evaluare specifice.

### **1.2.RELAȚIA CU ACȚIONARII**

Relațiile cu acționarii vor avea la bază următoarele linii directoare:

- Transparență și comunicare* - semestrial va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate a administratorilor societății, prin intermediul căruia se va



monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare. De asemenea, acționarii vor fi informați cu privire la ședințele Consiliului de Administrație, fiind invitați să participe la aceste întâlniri;

- b) Management participativ - deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație, vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Acționarilor.

### 1.3. RELAȚIA CU MANAGERII

Relația cu managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

- a) *Disciplină și autoritate* - vor fi instituite criteriile suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;
- b) *Instruire* - va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului;
- c) *Planificarea succesorală* - la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere;
- d) *Tratament nediscriminatoriu* - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți managerii;
- e) *Evitarea conflictului de interese* - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese.

### 1.4. RELAȚIA CU ANGAJAȚII

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- a) *Stabilitate și motivare* - angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței;
- b) *Armonizarea intereselor* - vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;
- c) *Consolidarea spiritului de echipă* - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății cât și în afara acesteia;

### 1.5. RELAȚIA CU ALȚI COLABORATORI

Relația generală cu alți colaboratori va avea la bază următoarele linii directoare:

- a) *Acces direct la informație* - societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a societății și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public.
- b) *Corectitudine* - societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de governanță corporativă să se realizeze rapid și complet.



### III. CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor societății numește Consiliul de administrație al societății exclusiv din lista de persoane propuse de autoritatea publică tutelară (Asociația).

Consiliul de Administrație va fi compus din 7 membri și va fi condus de un președinte ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi. Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a regulamentului propriu de organizare și funcționare care a fost întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de Administrație are în responsabilitate administrarea societății.

Potrivit art. 28 alin.3/ O.U.G. nr. 109/2011 cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

Potrivit art. 28 alin (4) / O.U.G. nr. 109/2011 În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.

Potrivit art 28 alin (4) / O.U.G. nr. 109/2011 (6) Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administrator neexecutivi și independenți, în sensul art. 1382 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare

Secretariatul Consiliului de Administrație este asigurat de către o persoană din cadrul societății desemnată de către președintele consiliului.

Regulamentul a fost aprobat prin hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor societății. Atribuțiile Consiliului de Administrație privind administrarea societății sunt cele legate de stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare a societății a obiectivelor pentru directorii societății, urmărirea și evaluarea activității acestora prin raportarea la prevederile contractelor de mandat respectiv a planului de management al acestora. Consiliul de Administrație are în secundar și unele atribuții care pot fi delegate directorului general.

#### **A. Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază:**

- 1) Stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare a societății ;
- 2) Stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare.
- 3) Numește directorii (directorul general, directorul executiv și managerul economic) la recomandarea Comitetului de nominalizare, după ce în prealabil selecția a fost efectuată de un expert independent, evident specializat în recrutarea de resurse umane.
- 4) Aprobă planul de management al directorilor.
- 5) Stabilește remunerația acestora, în limitele generale, determinat prin hotărâre a Adunării Generale;
- 6) Revocă directorii, după evaluarea prealabilă a activității acestora, evaluare ce privește atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de management.
- 7) Urmărește și evaluează activitatea directorilor prin raportare la prevederile contractului de mandat, respectiv a planului de management.
- 8) Convoacă Adunările Generale Ordinare și Extraordinare ale acționarilor, potrivit legii și Actului Constitutiv.



- 9) Pregătește raportul anual, organizează Adunarea Generală a Acționarilor și implementează hotărârile acesteia.
- 10) Introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței.

**B. Administratorii au în secundar și următoarele atribuții ce pot fi delegate directorului general:**

1. Aprobă structura organizatorică a societății la propunerea directorului general; organigrama societății se va actualiza periodic, în funcție de modificarea ariei de deservire a acesteia la propunerea directorului general conform legii și Actului Constitutiv.
2. Asigură gestionarea și coordonarea societății.
3. Prezintă Adunării Generale a Acționarilor situația economică și financiară a societății, precum și raportul de activitate anual.
4. Aprobă regulamentul intern al societății conform legii și Actului Constitutiv.
5. Supun aprobării Adunării Generale a Acționarilor, în termen de cel mult 5 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, situația financiară anuală și contul de profit și pierdere pentru anul precedent, precum și proiectul programului de activitate și proiectul bugetului de venituri și cheltuieli ale societății pe anul în curs.
6. Aprobă încheierea ori modificarea oricăror contracte necesare în vederea dezvoltării, până la limita cuantumului valoric stabilit de Adunarea Generală a Acționarilor, precum și încheierea unor contracte pentru care nu a delegat competența directorului general.
7. Decid asupra încheierii de acte juridice de dobândire, înstrăinare, închiriere, schimb sau de constituire în garanție de bunuri aflate în patrimoniul societății, ori pe care aceasta urmează să le dobândească astfel, cu aprobarea Adunării Generale a Acționarilor, în condițiile legii.
8. Aprobă prețurile și tarifele aplicate de societate pentru produsele și serviciile din domeniul său de activitate, altele decât cele privind serviciile de apă și canalizare care sunt supuse avizării ANRSC și aprobării Asociației, iar pentru cele supuse avizării, aprobă nivelul propunerilor și urmărește aprobarea lor.
9. Stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare curente, a creditelor comerciale pe termen scurt sau mediu.
10. Avizează programele de dezvoltare și investiții
11. Stabilește și aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat.
12. Consiliul de Administrație ține prin grija lui următoarele registre ale societății:
  - registrul acționarilor;
  - registrul ședințelor și deliberărilor Adunărilor Generale;
  - registrul ședințelor și deliberărilor Consiliului de Administrație;
  - registrul deliberărilor și constatărilor făcute de auditorii financiari;
13. Administratorii au obligația îndeplinirii procedurilor de publicitate pentru documentele stabilite de lege.
14. Consiliul decide fie urmărirea acționarilor pentru vărsămintele restante, fie anularea acestor acțiuni nominative și emiterea și vânzarea de noi acțiuni purtând același număr.
15. În cazul în care Adunarea Generală a hotărât fuziunea sau divizarea societății, administratorii întocmesc proiectul de fuziune sau divizare.



16. Îndeplinește orice alte atribuții și are toate competențele stabilite prin lege și prin hotărârile Adunărilor Generale ale Acționarilor.
17. Aprobă scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe, aflate în activul societății propuse spre casare.
18. Aprobă utilizarea fondului valutar.
19. Aprobă Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății (care cuprinde și organigrama acesteia) după ce a obținut avizul “conform favorabil” al Asociației asupra acestuia.
20. Stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește personalul și bunurile societății.
21. Pentru a supune aprobării Adunării Generale proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor Consiliul de Administrație va solicita avizul “conform” prealabil al Asociației asupra acestor proiecte.
22. Aprobă operațiunile de creditare necesare îndeplinirii scopului Societății.
23. Propune Adunării Generale majorarea capitalului social atunci când această măsură este necesară pentru desfășurarea activității, precum și înființarea de noi unități.
24. Rezolvă problemele stabilite de Adunarea Generală și execută hotărârile luate de aceasta în conformitate cu Actul Constitutiv.
25. Verifică funcționarea sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizarea planificării financiare.
26. Evaluează activitatea directorilor, verifică execuția contractelor de mandat ale acestora.
27. Publicarea pe pagina de internet a societății a politicii și criteriilor de remunerare a administratorilor și a directorilor, hotărârilor Adunării Generale ale Acționarilor, situațiilor financiare anuale, raportărilor contabile semestriale, raportului de audit anual, componența organelor de conducere, CV-urile membrilor Consiliului de Administrație și ale directorilor, rapoartele Consiliului de Administrație.
28. Orice alte obligații stabilite de lege;

Procesul de selecție al membrilor Consiliului de Administrație al **SC Aparegio Gorj SA** trebuie să aibă la bază cerințe minimale, fără a se limita la acestea, reglementate la art. 19 din **normele metodologice aprobate prin HG nr. 722/2016**. Astfel, o serie de criterii minime sunt absolut necesare de îndeplinit și anume:

a) **CERINȚE GENERALE:**

- Să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- Să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- Să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- Să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea consiliului ca întreg;
- Studii superioare, atestate prin diplomă de licență;
- Minimum 5 ani experiență în funcții de conducere /coordonare, dobândită în companii, unității administrativ teritoriale și structuri asociate acestora;
- Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea;
- Cunoașterea legislației specifice: Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice și Legea 241/2006 a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare;



modificată și completată de Legea nr. 224/2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 241 /2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;

- Stare de sănătate corespunzătoare exercitării funcției de administrator pentru care candidează, atestată pe baza adeverinței medicale eliberată de medicina muncii;
- Candidatul să nu se afle într-una din situațiile prevăzute de art. 88 din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea faptelor de corupție, precum și cele referitoare la conflictul de interese - declarație pe propria răspundere;
- Candidații nu fac parte din mai mult de 3 consilii de administrație ale unor regii autonome sau societăți comerciale, conform art. 33 din OUG 109/2011 aprobată prin Legea nr. 111/2016 - declarație pe propria răspundere;
- Cazier judiciar și cazier fiscal.

#### b) **COMPETENȚE:**

- Competențe de management, etică și integritate, gândire strategică, planificare, organizare și capacitatea de a lua decizii;
- Capacitate de decizie, analiză și abilități comunicaționale

#### **Rezumat al Profilului noului Consiliu de administratie**

Noul Consiliu de administratie va fi format din administrator independenti si neexecutivi în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

În cadrul sau nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice

Este necesar ca noul Consiliu să prezinte în continuare o înțelegere aprofundată a domeniului de activitate al societății și al domeniului utilităților publice, pentru transferul de bune practici.

Noul Consiliu va avea un focus mult mai pronunțat pe implementarea politicilor de guvernare corporativă.

Prin urmare, noul Consiliu va arata preocupare pentru maniera în care activitatea companiei este împărțită între acționari, consiliul de administrație, manageri, angajați, auditori, clarificând atât rolurile și responsabilitățile aferente fiecărei părți, cât și maniera în care deciziile sunt luate în cadrul societății.

Responsabilitatea și transparența sunt instrumente și totodată puncte de plecare pentru implementarea practicilor de guvernare corporativă. Consiliul de Administrație trebuie să acționeze în calitate de punct central pentru guvernarea corporativă.

Noul Consiliu trebuie să aprecieze faptul că strategia, riscul, performanța și durabilitatea sunt inseparabile. Astfel, membrii noului Consiliu trebuie să dovedească aplecare asupra managementului riscului și performanței financiare a societății. Creșterea numărului de administratori care prezintă experiența financiar-economică este de dorit.

Noul Consiliu trebuie să asigure o conducere eficientă, bazată pe un fundament etic. În acest scop, este de așteptat ca noul Consiliu să elaboreze un cod de etică și să se asigure că etica

societății este gestionată în mod eficient. Integritatea fiecărui membru al noului Consiliu este mai





mult decât un deziderat. Administratorii trebuie să-și exercite mandatul cu îndeplinirea obligațiilor impuse de art. 144<sup>1</sup> din Legea 31 republicată cu modificările și completările ulterioare:

- Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator;
- Administratorul nu încalcă obligația prevăzută mai sus, dacă în momentul luării unei decizii de afaceri el este în mod rezonabil îndreptățit să considere că acționează în interesul societății și pe baza unor informații adecvate (regula judecății de afaceri);
- Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății;
- Membrii consiliului de administrație nu vor divulga informațiile confidențiale și secretele

comerciale ale societății, la care au acces în calitate lor de administratori. Această obligație le revine și după încetarea mandatului de administrator.

Principalul obiectiv al noului Consiliului de Administrație, pe termen mediu și lung, definit și determinat de particularitățile societății și de contextul economic în care activează, este asigurarea unui echilibru între continuitatea activității în condiții optime și satisfacerea așteptărilor acționarilor.



## MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI de ADMINISTRAȚIE

Scopul matricei profilului consiliului (**Anexa 1**) este asigurarea, pe baza analizei sistematice, a existenței unei proceduri de selecție transparente, formale, competitive și comprehensive din punct de vedere decizional. Matricea conține următoarele elemente: criteriile de selecție și indicatorii ai acestora, categorisirea criteriilor de selecție în criterii obligatorii și criterii opționale, ponderile alocate criteriilor, gruparea criteriilor pentru analiză comparativă, grila comună pentru evaluarea criteriilor, pragul minim colectiv pentru fiecare criteriu la care se aplică, subtotaluri, totaluri, totaluri ponderate și ponderi, pentru criterii și pentru administratorii individuali.

### **Definirea criteriilor și a indicatorilor aferenți**

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

## **DESCRIEREA MATRICEI**

### **Descrierea coloanelor matricei**

#### **A. Criterii**

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

#### **B. Obligatoriu**

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

#### **C. Ponderea**

(0-1) - Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată.

O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

#### **C. Administratori în funcție**

- Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

#### **E. Candidați nominalizați**

- Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși (candidați sau/șinomializați), 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*

Pragul minim colectiv reflectă nivelul minim al competenței colective pe care membrii individuali ai consiliului trebuie să o posede împreună, astfel încât consiliul să fie capabil să întrunească nivelul de capacități al consiliului identificat în analiza cerințelor contextuale.

Formula de calcul a pragului minim colectiv pentru fiecare criteriu este: punctaj minim

acceptat pentru criteriu în total / [numărul candidați sau membri x punctajul maxim] x 100.

Pentru definirea punctajului minim acceptat se are în vedere nivelul minim acceptat de competență la criteriul respectiv. Nivelul minim acceptat de competență reprezintă scorul de la care obținerea unei performanțe superioare în post este posibilă și ia valori pe scala de evaluare de la 1 la 5, unde 1 înseamnă “novice” și 5 înseamnă “expert”. Punctajul minim acceptat este calculat astfel: nivelul minim acceptat X numărul de membri. Tabelul de mai jos reflectă criteriile pentru care este necesar un prag minim colectiv și punctajul minim acceptat pentru fiecare criteriu în parte. În cazul în care nivelul minim acceptat coincide cu punctajul maxim, pragul minim colectiv nu mai este necesar. De asemenea, în cazul funcționarilor publici sau a altor categorii de personal, întrucât un singur membru al consiliului de administrație poate proveni din aceste categorii, pragul minim colectiv nu este necesar

*(iv) Pragul curent colectiv*

Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.(Anexa 2)

**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.

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

L.

(i) *Total* - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidați 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.

## 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 consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui la consiliu prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

Indicatori:

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

### 2.2. Finanțe și contabilitate

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

Indicatori:

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



### **2.3. Managementul riscului**

Descriere: înțelege importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și este familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

Indicatori:

- Familiarizat cu subiectele, strategiile și tehnicile curente referitoare la identificarea și medierea riscului;
- Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea strategiilor pentru managementul riscului;
- Se implică într-o dezvoltare profesională continuă în relația cu metodologiile pentru managementul riscului;
- Explică aspectele tehnice referitoare la managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
- Elaborează strategia de implicare a consiliului în ședințe în care sunt prezentate riscurile;
- Preia comanda propunerilor ce au fost aduse spre revizuire consiliului, în evaluarea componentelor de management al riscului

### **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:

- Cunoașterea legislației specifice: Legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice și Legea 241/2006 a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare; modificată și completată de Legea nr. 224/2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 241 /2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;



### **3. Guvernanța corporativă**

#### ***3.1. Guvernanța întreprinderii publice***

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

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;
- înțelege cadrul guvernanței 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***

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

Indicatori:

- înțelege structura și compoziția consiliului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile consiliului și a membrilor consiliului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

#### ***3.3. Monitorizarea performanței***

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

Indicatori:

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



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

#### **4. Social și personal**

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

Descriere: contribuie la luarea deciziilor în cadrul consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt.

Indicatori:

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- își bazează deciziile pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- își acorda 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, influența sau status;
- este eficient/ă în stabilirea raportelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate aplana cu ușurință situații de înaltă tensiune.





#### **4.3. Negociere**

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

Indicatori:

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

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

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția aceluiași 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. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul autorității publice tutelare sau alte autorități sau instituții publice**

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

Indicatori:



- competente de planificare și prioritizare;
- orientare către gășirea 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 consiliului se abține de la deciziile consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

### ***3. Independența***

Descriere: Candidatul deține statutul de independență, așa cum este definit de către art. 138<sup>^</sup>2 alin.2) din Legea 31/1990.



Indicatori: Statut de independență, așa cum este definit de către art. 138<sup>2</sup> alin.2) din  
Legea 31/1990.

#### **4. Expunere politica**

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politica	Aveți o expunere politică de notorietate publică, în sensul în care înregistrați o bună prezență în presă de orice natură. Dispuneți de un parcurs politic dovedit, deținând funcții la nivel înalt.	Dispuneți de un parcurs politic dovedit, deținând funcții la nivel înalt. Cu toate acestea, aparițiile publice în presă media sunt rare.	Dispuneți de un parcurs politic dovedit, deținând funcții care fie nu au avut un nivel înalt, fie sunt la un nivel înalt și nu au produs efecte, aflându-se la început.	Sunteți membru de partid, fără a deține funcții în cadrul lui.	Nu sunteți membru niciunui partid.

#### **5. Abilitati 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 manifesta 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 coerența și logica 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 acționarilor**

Descriere: felul în care declarația de intenție răspunde scrisorii de așteptări a acționarilor

Indicatori:



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

Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor		
Scor	Nivel de competența	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 întrunit 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.

### 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: aceasta este o condiție eliminatorie să nu fie în procedură de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea

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.



### 3. Număr de mandate

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie întrucât o persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României

### 4. Studii superioare

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care nu au studii superioare.

### 5. Ani de când este director/administrator într-o organizație

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie - minimum 5 ani experiență în funcții de conducere/coordonare, dobândită în companii, unități administrativ teritoriale și structuri asociate acestora .

## GRILA DE PUNCTAJ ȘI TABELELE DE RATING

**Grila de punctaj** 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 sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri</li> </ul>
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor</li> <li>• înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector</li> </ul>

**ASOCIAȚIA DE DEZVOLTARE INTERCOMUNITARĂ DE UTILITĂȚI PUBLICE PENTRU  
SERVICIUL DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE „ADIA” GORJ**

Str. Constantin Brancusi, nr. 19, municipiul Târgu-Jiu, județul Gorj, e-mail: [adia.gorj@gmail.com](mailto:adia.gorj@gmail.com)



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

**Tabele de rating –**

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