PRIMĂRIA ORAȘULUI VOLUNTARI
Bulevardul Voluntari, Nr. 74, Oraș Voluntari, Județul Ilfov
Tel: 031-403.61.10.; 031-403.61.53.; Fax: 031-403.61.79.
Web: www.primaria-voluntari.ro
E-mail: primaria-voluntari@primaria-voluntari.ro

PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

pentru selecția a 5 membri în Consiliul de Administrație
al Societății EURO APAVOL S.A.

Profilul Consiliului de Administrație al Societății **EURO APAVOL S.A.** este elaborat cu respectarea prevederilor H.G. nr. 639/2023, conform Anexei nr. 1, art. 12, respectiv:

Articolul 12

(1) *Fiecare Autoritate Publică Tutelară, prin compartimentul de guvernanță corporativă, elaborează Profilul Consiliului.*

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

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

PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII EURO APAVOL S.A.

Profilul Consiliului de administrație, Profilul fiecărui membru al Consiliului, analiza cerinţelor contextuale ale Societății **EURO APAVOL S.A.**, în general, şi ale Consiliului în particular, matricea Profilului Consiliului, planul de administrare, etc., vor fi elaborate, în cadrul Componentei Integrale a Planului de selecţie, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent, cu consultarea acționarilor reprezentând, individual sau împreună, cel puţin 5% din capitalul social, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare şi completare a Componentei integrale a Planului de selecţie în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din cuprinsul Anexei nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerinţelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, şi ale Consiliului, în particular;
- Matricea Profilului Consiliului.

Analiza cerinţelor contextuale ale întreprinderii publice, în general şi ale Consiliului, în particular

1. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică

Până în prezent, managementul resurselor de apă s-a axat pe asigurarea necesarului de apă pentru agricultură, industrie, producerea de energie electrică, navigație și uz casnic, precum și pe protecția împotriva inundațiilor. Cu toate acestea, exploatarea intensă a apei, intervențiile antropice în bazinele hidrografice și schimbările climatice au amplificat caracterul stocastic al proceselor hidrologice, precum și intensitatea și frecvența inundațiilor și secetelor. Aceasta are un impact negativ asupra disponibilității resurselor de apă pe cap de locuitor.

Provocările actuale sunt interconectate și nu pot fi abordate prin metodele tradiționale sectoriale de gestionare a cerințelor de apă pentru diverse activități economice. Astfel, optimizarea utilizării apei, bazată pe rezultatele cercetării științifice transdisciplinare, împreună cu educația și formarea pentru managementul durabil al acestei resurse, reprezintă fundamentul esențial pentru dezvoltarea instituțională sustenabilă și guvernanța apei în contextul schimbărilor globale și al securității apei.

Contextul european este definit de eforturile concertate ale statelor membre ale Uniunii Europene de a asigura protecția eficientă a resurselor de apă, recunoscute ca fiind esențiale pentru viața umană, animală și vegetală, precum și indispensabile pentru economie. Protecția resurselor de apă reprezintă un pilon central al politicii de mediu în Europa. Este larg recunoscut că apa are un rol crucial în reglarea climatică și că problemele legate de cantitatea și calitatea resurselor de apă depășesc granițele naționale.

La nivel național, conform Legii apelor nr. 107/1996, cu modificările și completările ulterioare, stabilirea regimului de folosire a resurselor de apă, indiferent de forma de proprietate, este un drept exclusiv al Guvernului, exercitat prin autoritatea publică centrală din domeniul apelor, și anume Ministerul Apelor, Mediului și Pădurilor. Acesta aplică strategia şi programul de guvernare în domeniul apelor, realizează politicile naționale în strânsă corelare cu cele de la nivel european și internațional și le implementează asigurând coordonarea aplicării strategiilor și programului Guvernului în domeniu. Prin structurile sale de specialitate (Direcția Generală Ape și serviciile și compartimentele din cadrul acesteia), precum și prin structurile aflate în coordonarea sa (Administrația Națională "Apele Române" și Administrațiile Bazinale de Ape din subordinea acesteia), Autoritatea Publică Centrală din domeniul apelor monitorizează, controlează și reglementează activitățile din domeniul apelor, în unitățile din sectorul public, mixt și privat, în conformitate cu atribuțiile conferite de lege.

Viziunea Strategiei naționale de gospodărire a apelor (proiect aflat în consultare publică) prevede ca autoritățile din domeniul apelor, respectiv Autoritatea Publică Centrală și autoritățile competente de gospodărire a apelor, să fie instituții transparente, de încredere și responsabile, să servească intereselor Societății și să urmărească în mod proactiv progresul activităților de gospodărire a apelor în România, conform cerințelor de dezvoltare economico – sociale ale țării noastre și ale evoluțiilor europene și internaționale.

Autoritățile din domeniul apelor trebuie să acţioneze pentru a proteja apele, pentru a garanta generaţiei actuale şi celor viitoare ape curate și în cantitate suficientă, în armonie cu dezvoltarea economică şi progresul social, să își asume respectarea celor mai înalte standarde de transparență, răspundere și integritate, în colaborare cu alte instituții publice, sectorul privat și organizații ale Societății civile. În acest sens, autoritățile competente de gospodărire a apelor trebuie să-și consolideze capacitatea de management și performanțele organizaționale, cu scopul de a-și putea duce la îndeplinire responsabilitățile. Totodată, autoritățile de gospodărirea apelor trebuie să aibă în vedere satisfacerea nevoilor cetățenilor, să țină seama de problemele și opiniile acestora și să poarte un dialog permanent cu aceștia, evaluând continuu rezultatele acțiunilor întreprinse, pentru a-și îmbunătăți în mod constant activitatea.

●*Principiile propuse în proiectul de strategie sunt*:

- *principiul dezvoltării durabile* – principiu care presupune realizarea unei armonizări între obiectivele economice, responsabilitatea socială și protecția mediului;
- *principiul managementului integrat al apelor* – principiu derivat din conceptul de dezvoltare durabilă. Potrivit acestui principiu, apa este o parte integrantă a ecosistemelor şi în acelaşi timp constituie un bun cu valoare socială şi economică. În consecinţă, folosinţele de apă sunt privite nu numai sub aspectul cantitativ al cerinţelor de apă, ci şi sub aspect calitativ, al evacuării de ape uzate. Relaţia dintre utilizatorii de apă şi administratorul acesteia influenţează atât starea mediului înconjurător, cât şi mediul social în care se desfăşoară această relaţie;
- *principiul abordării ecosistemice* – însuşirea şi transpunerea în practică a acestui principiu înseamnă recunoaşterea faptului că toate aspectele ecologice, sociale şi economice sunt privite ca fiind de egală importanţă.
- *principiul participării publicului* – prin informarea, consultarea şi implicarea activă a utilizatorilor de apă, riveranilor şi publicului în activităţile de gospodărire a apelor;
- *principiul abordării gospodăririi apelor la nivel de bazin/spațiu hidrografic* și a unor

programe de măsuri elaborate în concordanță cu prevederile Directivei Cadru Apa și ale celorlate directive europene în domeniul apei;

- *principiul aplicării celor mai bune practici privind gospodărirea apelor* propuse de Uniunea Europeană și de Comisia Economică a Națiunilor Unite pentru Europa.

● *Obiectivele strategice (OS) propuse în proiectul de strategie sunt*:

✓ **OS1** – *Managementul integrat al resurselor de apă pentru asigurarea utilizării durabile a resurselor de apă*.

Satisfacerea necesităţilor cantitative ale diferitelor folosinţe de apă trebuie să ia în considerare efectele fiecărei folosinţe asupra celorlalte în vederea asigurării unei utilizări durabile de lungă durată, precum şi protejarea resurselor existente. Asigurarea necesarului de apă este influenţat de dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă, dezvoltarea industriei, agriculturii şi turismului și o utilizare eficientă a apei.

OS1.1. Asigurarea cu apă în cantitate suficientă şi de bună calitate a tuturor folosinţelor de apă atât cele din amonte cât şi cele din aval inclusiv folosinţa de mediu (debitul ecologic).

OS.1.2. Exploatarea şi întreţinerea infrastructurii de gospodărire a apelor în vederea realizării unui management durabil.

OS1.3. Armonizarea măsurilor de management a apelor cu ale altor sectoare.

✓ **OS2** – *Gestionarea şi protecţia resurselor de apă în vederea atingerii și conservării stării bune a apelor de suprafaţă și subterane și prevenirii deteriorării acesteia.*

Reducerea treptată a poluării cu substanţe prioritare şi eliminarea treptată a emisiilor, evacuărilor şi pierderilor de substanţe prioritar periculoase, atingerea și menținerea stării bune precum şi prevenirea deteriorării stării tuturor corpurilor de apă de suprafaţă, va asigura menţinerea şi îmbunătăţirea funcţiilor ecologice ale apelor şi implicit protecţia apelor de suprafaţă şi subterane ca rezervă de apă potabilă.

OS2.1. Cunoașterea calitativă și cantitativă a resurselor de apă prin programul de activități de hidrologie, hidrogeologie și managementul resurselor de apă, alte studii și proiecte în domeniu.

OS2.2. Atingerea şi menţinerea unei stări bune a tuturor corpurilor de apă de suprafaţă şi subterană.

OS2.3. Protecţia ecosistemelor acvatice şi a celor terestre dependente de apă.

● **O3** – *Reducerea riscurilor legate de apă, în contextul schimbărilor climatice* - lipsa de apă și seceta, eroziunea malurilor și falezelor; acţiuni distructive ale inundaţiilor) asupra populaţiei, activităţii economice, mediului şi patrimoniului cultural.

OS3.1. Estimarea evoluției cerințelor de apă pentru diverși utilizatori considerând și impactul schimbărilor climatice.

OS3.2. Creșterea rezilienței la dezastrele cauzate de riscurile naturale accentuate de schimbările climatice.

OS.3.3. Dezvoltarea capacității de intervenție și răspuns a structurilor responsabile cu managementul situațiilor de urgență generate de inundații ori secetă.

- **OS4 –** *Dezvoltarea cadrul legislativ, organizaţional şi ştiinţific din domeniul gospodăririi apelor*.

Autorităţile competente în domeniul gospodăririi apelor monitorizează, controlează şi reglementează activităţile din domeniu prin elaborarea, actualizarea şi coordonarea aplicării strategiilor planurilor şi programelor specifice împreună cu alte autorităţi, administraţii judeţene şi autorităţi locale, sectoare economice şi instituţii ştiinţifice, de cercetare şi proiectare.

OS4.1. Adaptarea reglementărilor naționale la evoluția și cerințele aquis-ului comunitar în domeniul apelor precum și la obligațiile cuprinse în tratatele la care România este parte.

OS4.2. Perfecționarea cadrului organizațional care să asigure atragerea și menținerea resurselor umane cu înaltă calificare tehnică specifică.

OS4.3. Dezvoltarea cadrului științific necesar pentru fundamentarea deciziilor în domeniul gospodăririi resurselor de apă.

Serviciul public de alimentare cu apă și canalizare, parte integrantă a serviciilor comunitare de utilități publice, se instituie, organizează și gestionează sub auspiciile autorităților administrației publice locale. Acest serviciu, denumit în continuare Serviciul de Alimentare cu Apă și Canalizare, are ca obiectiv principal furnizarea apei potabile, gestionarea canalizării și epurarea apelor uzate pentru toți utilizatorii din unitățile administrativ-teritoriale deservite.

Furnizarea acestui serviciu se realizează prin exploatarea unei infrastructuri tehnico-edilitare dedicate, cunoscută sub denumirea de Sistem Public de Alimentare cu Apă și Canalizare. Sistemele publice de alimentare cu apă și canalizare a apelor uzate reprezintă ansambluri tehnologice și funcționale integrate, acoperind întregul circuit tehnologic, de la captarea apei brute din surse naturale până la evacuarea în receptorii naturali a apelor uzate epurate.

Conform principiilor Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă 2030 și Agendei 2030 pentru Dezvoltare Durabilă, obiectivele care se referă la populație în raport cu apa sunt:

- conectarea gospodăriilor populaţiei din oraşe, comune şi sate compacte la reţeaua de apă potabilă şi canalizare în proporţie de cel puţin 90 %;
- creşterea accesului la apă potabilă pentru grupurile vulnerabile şi marginalizate.

Directiva 2020/2184 privind calitatea apei destinate consumului uman, transpusă în legislația națională, prevede și faptul că statele membre trebuie să ia măsuri pentru a îmbunătăți sau a menține accesul întregii populații la apă, în special al grupurilor vulnerabile și marginalizate ale Societății. Prin Ordonanța nr. 7/2023, privind calitatea apei potabile, s-a creat cadrul legal pentru accesul neîngrădit a populației vulnerabile la sărăcie la servicii de alimentare cu apă și canalizare/epurare de calitate. De asemenea, prin Legea nr. 241/2006, a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare, precum și prin alocarea din PNRR (Componenta C1-Managementul apei, I3), este posibilă finanțarea din bugetul local și fonduri europene sprijinirea conectării populației cu venituri mici la rețelele de alimentare cu apă și canalizare existente.

În acest context îmbunătățirea activității manageriale trebuie să reprezinte soluția viabilă care să ducă la îndeplinirea obiectivelor stabilite de către acționari, pornind de la îndeplinirea angajamentelor pe care România și le-a asumat prin Tratatul de aderare la Uniunea Europeană,

respectiv să atingă standardele de mediu ale UE, Capitolul 22- Mediu din tratat și pentru a ajunge cotele stabilite prin Directiva 98/83/ CE pentru apa potabilă și Directiva 91/271/CCE pentru apă uzată. De asemenea trebuie urmărită îndeplinirea strategiei de dezvoltare multianuală care are scopul de a asigura extinderea, modernizarea și eficientizarea serviciilor de alimentare cu apă și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestora la standardele europene.

●Regionalizarea serviciilor de apă și canalizare

Pentru a beneficia de servicii corespunzătoare și pentru a se conforma standardelor UE a fost identificată nevoia autorităților locale de a investi în întreținerea, reabilitarea și extinderea infrastructurilor de apă și canalizare și de a se asigura că în toate localitățile sunt îndeplinite nevoile populației privind accesul la servicii de calitate la tarife accesibile.

În sprijinul autorităților locale au fost realizate programe naționale care vizează susținerea investițiilor din fonduri de finanțare pre/post- aderare, urmărind-se:

- accesarea finanțării internaționale pentru aglomerările mici/mijlocii/mari, în vederea reabilitării și modernizării infrastructurilor locale de alimentare cu apă și canalizare;
- *promovarea unor operatori regionali care să se auto-susțină, prin introducerea principiilor de recuperare a costului și de eficientizare a operațiunilor acestora*.

Procesul de regionalizare constituie un element cheie nu numai pentru îmbunătățirea calității serviciilor și eficientizarea costurilor cu acestea, dar și în scopul conformării cu directivele europene în domeniul mediului, pentru asigurarea durabilității investițiilor și a operațiunilor și pentru obținerea unei dezvoltări regionale sustenabile și echilibrate.

Procesul de regionalizare constă în concentrarea operării serviciilor furnizate unui grup de unități administrative teritoriale dintr-o zonă geografică definită în raport cu un bazin hidrografic și/sau în cadrul unor limite teritorial administrative (municipalități, județ). Prin aceasta concentrare s-a urmărit eliminarea fragmentarii excesivă a acestui sector, eficiența operării și realizarea de economii la scară.

Din punct de vedere instituțional, procesul de regionalizare a fost definitivat prin reorganizarea serviciilor publice deținute de municipalități, în funcție de 3 elemente instituționale cheie:

- Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI);
- Operatorul Regional (OR);
- Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor.

Delegarea managementului serviciilor reprezintă punctul central al organizării operaționale și instituționale a managementului serviciilor regionale de apă și canalizare și este proiectat cu scopul să:

- reglementeze și să echilibreze relația dintre autoritățile locale reprezentate de ADI și OR;
- *Să se concentreze pe pregătirea, finanțarea și implementarea planurilor de investiții*.

2. Viziunea Autorităţii Publice Tutelare, misiunea şi obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică

● Societatea **EURO APAVOL S.A.** a fost înfiinţată în scopul exploatării şi gestionării serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare pe raza de competenţă a unităţilor administrativ-teritoriale reprezentate de membrii Asociaţiei de Dezvoltare Intercomunitare EURO APA, cu respectarea următoarelor principii:

a) securitatea serviciului;

b) tarifarea echitabilă;
c) rentabilitatea, calitatea şi eficienţa serviciului;
d) transparenţa şi responsabilitatea publică;
e) continuitatea din punct de vedere cantitativ şi calitativ;
f) adaptabilitatea la cerinţele utilizatorilor;
g) accesibilitatea egală a utilizatorilor la serviciul public, pe baze contractuale;
h) respectarea reglementărilor specifice din domeniul gospodăririi apelor, protecţiei mediului şi sănătăţii populaţiei.

Iniţiativa înfiinţării acestui operator regional a aparţinut Primarului Oraşului Voluntari, care în cadrul şedinţei Consiliului Local Voluntari din data de 20.07.2010 a susţinut oportunitatea şi necesitatea înfiiţării unei Societăţi comerciale cu următoarele obiecte de activitate:

- captarea, tratarea şi distribuţia apei;
- colectarea şi epurarea apelor uzate.

Scopul întregii activități al Societății **EURO APAVOL S.A.** are la bază gestionarea responsabilă optimă atât pe termen mediu, cât și pe termen lung, a resurselor de apă, ceea ce presupune:

- dezvoltarea și implementarea unui management (atât strategic, cât și operațional) modern, eficient, profesionist;
- menținerea în funcționare și dezvoltarea infrastructurii, în corelare cu perspectivele generale și cele ale pieței specifice;
- realizarea unei profitabilități raționale, în limitele suportabilității sociale;
- apropierea permanentă și anticiparea cerințelor consumatorilor în paralel cu declanșarea unui proces sistematic de educare și informare a acestora privind importanța, necesitatea și utilitatea protejării resurselor de apă.

În realizarea scopului întreprinderii publice, conducerea administrativă și cea executivă a Societății **EURO APAVOL S.A.** trebuie sa se ghideze dupa urmatoarele *obiective și criterii de performanță:*

● Obiective generale:

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor prin oferirea unor servicii de calitate la prețuri rezonabile;
- implementarea cu success a proiectelor aflate în derulare;
- realizarea unei infrastructuri edilitare moderne, ca bază a dezvoltării economice și în scopul atragerii investițiilor profitabile pentru comunitățile locale;
- menținerea în stare perfect funcțională și îmbunătățirea sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare concesionat;
- menținerea calității tehnice și întreținerea în bună stare a echipamentelor și utilajelor;
- dezvoltarea sustenabilă a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- protecția mediului în implementarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii și în operarea rețelelor;
- îmbunătățirea continua a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- asigurarea contorizării consumului de apă pentru fiecare consumator;
- menținerea unor prețuri și tarife cât mai scăzute pentru apă și canalizare, conform standardelor serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- menținerea costurilor de producție în limite ponderate, comparabile cu cele ale altor operatori similari;
- echilibrul financiar, cu respectarea prețurilor și tarifelor;
- calitatea bună a Serviciilor și gestiunea administrativă și comercială eficientă;

● Obiective specifice:

- ❖ îndeplinirea obigațiilor asumate în Contractul de delegare;
- ❖ îndeplinirea obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale;
- ❖ îndeplinirea obligațiilor către Bugetele locale ale Unitaților Administrativ Teritoriale cuprinse în Contractul de delegare;
- ❖ rambursarea creditelor ce ar putea fi accesate pentru cofinanțarea proiectelor finanțate, potrivit graficului de plăți.

În scopul realizării obiectului de activitate al întreprinderii publice și a unei administrări eficiente a acesteia, Autoritoritatea Publică Tutelară, Consiliul Local al Orașului Voluntari, își propune următoarele obiective și criterii de performanță – suplimentar față de cele obligatorii din H.G. nr. 635/2023 - pe care candidații le vor avea în vedere la întocmirea declarației de intenție:

- asigurarea continuității activității Societății;
- menținerea în funcțiune la parametri proiectați a tuturor sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare în vederea satisfaceri nevoilor consumatorilor;
- asigurarea și siguranța serviciilor prestate către consumatori, în mod continuu 24h/24h;
- întărirea poziției pe piață prin extinderea și modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare;
- realizarea unei profitabilități raționale (scopul Societății nu e de maximizare a profitului ci de a oferi servicii prin prisma suportabilității acestora, continuitatea serviciilor, tratament nediscriminatoriu);
- profesionalismul și performanța profesională prin instruirea, informarea și motivarea personalului Societății;
- respectarea obiectivelor de politică salarială;
- îmbunătățirea sistemului de încasare a facturilor;
- îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze consumatorilor cu voința de plată redusă;
- reducerea pierderilor de apă în sistemul de alimentare cu apă potabilă;
- asigurarea cu cash-flow a activității;
- respectarea normelor de protectie a mediului în vederea evitării poluării mediului înconjurător;
- asigurarea integrității patrimoniale a bunurilor Societății;
- îmbunătățirea capacității tehnice de operare și intervenție;
- implementarea unor proceduri sectoriale specifice;
- implementarea unor proceduri de reacție operaționale în vederea soluționării în timp real a reclamațiilor, sesizărilor și defecțiunilor;
- îmbunătățirea site-ului și actualizarea în timp cu informațiile relevante;
- dezvoltarea capacității instituționale și manageriale;
- modernizarea și retehnologizarea instalațiilor energofage sau neproductive;
- dotarea cu tehnică, utilaje și echipamente de intervenție performante;
- îmbunătățirea organizațională a Societății;
- adoptarea unor norme interne de etică și integritate;
- asigurarea integrității fondului de rezervă și consolidarea fondului de dezvoltare din surse proprii.

● Indicatori de performanță obligatorii

În aplicarea dispozițiilor legale, pentru întreprinderea publică vor fi avuți în vedere următorii indicatori de performanță:

Indicatori financiari

Categorie	Indicator
Politica de investiții	CapEx
	Rata cheltuielilor de capital
Finanțarea	Raportul dintre datorie /EBITDA
Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor
Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete

Indicatori nefinanciari

Categorie	Indicator
Indicatori de mediu	Consumul de energie
	Emisiile din domeniul de aplicare 1 (Scope1)
Indicatori referitori la clienți	Scorul satisfacției clienților
Indicatori referitori la angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților
	Numărul de instruiri în materie de siguranță
Indicatori legați de guvernanța corporativă	Ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi
	Numărul de sedințe ale Consiliului de Administrație
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin
	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin

3. Prezentarea generală și încadrarea întreprinderii publice

● Operatorul Regional – Societatea **EURO APAVOL S.A.** este o companie de interes public local, cu capital integral public, reprezentand aport al Autoritatilor Locale membre ale ADI Euro-Apa**,** care își desfășoara activitatea în conforrnitate cu prevederile Actului Constitutiv în vederea realizării obiectului sau de activitate și a indeplinirii obiectivelor Societății, astfel cum sunt acestea stabilite prin acest act.

Societatea s-a infiintat pentru a a derula activitate de obligație a serviciului public.

În prezent, Societatea **EURO APAVOL S.A.** este Operator Regional al serviciului public de alimentare cu apa și de canalizare în localitățile care au aderat la ADI Euro-Apa.

Întreprinderii publice Societatea **EURO APAVOL S.A.** îi este conferit de către ADI Euro-Apa dreptul exclusiv de a furniza serviciul de alimentare cu apă și de canalizare pe raza de competență teritorială a unităților administrativ-teritoriale asociate, precum și concesiunea exclusiva asupra bunurilor publice care constituie sistemele de alimentare cu apă și de canalizare aferente serviciului.

Forma juridică: persoană juridică română organizată sub forma de Societate pe actiuni își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și statutului propriu.

Acționari*:*

1) CONSILIUL LOCAL VOLUNTARI – 98,779% din capitalul social.
2) CONSILIUL LOCAL BĂRCĂNEŞTI – 0,072% din capitalul social.
3) CONSILIUL LOCAL DĂRĂŞTI – 0,071% din capitalul social.
4) CONSILIUL LOCAL BERCENI – 0,557% din capitalul social.
5) CONSILIUL LOCAL SINEŞTI – 0,029% din capitalul social.
6) CONSILIUL LOCAL MOVILIŢA – 0,018% din capitalul social.
7) CONSILIUL LOCAL HERĂŞTI – 0,009% din capitalul social.
8) CONSILIUL LOCAL RĂSUCENI – 0,009% din capitalul social.
9) CONSILIUL LOCAL BUTURUGENI – 0,009 % din capitalul social.
10) CONSILIUL LOCAL PUTINEIU – 0,005% din capitalul social.
11) CONSILIUL LOCAL BULBUCATA – 0,004% din capitalul social.
12) CONSILIUL LOCAL ŞTEFĂNEŞTII DE JOS – 0,114% din capitalul social.
13) CONSILIUL LOCAL DASCĂLU – 0,114 % din capitalul social.
14) CONSILIUL LOCAL 1 DECEMBRIE – 0,004% din capitalul social.
15) CONSILIUL LOCAL JILAVELE – 0,004% din capitalul social.
16) CONSILIUL LOCAL ROŞIORI – 0,037% din capitalul social.
17) CONSILIUL LOCAL AXINTELE – 0,004% din capitalul social.
18) CONSILIUL LOCAL GĂISENI – 0,114% din capitalul social.
19) CONSILIUL LOCAL ARMĂŞEŞTI – 0,002% din capitalul social.
20) CONSILIUL LOCAL TOPORU – 0,019% din capitalul social.
21) CONSILIUL LOCAL IEPUREŞTI – 0,001% din capitalul social
22) CONSILIUL LOCAL LETCA NOUĂ – 0,001% din capitalul social.
23) CONSILIUL LOCAL FLOREŞTI – STOENEŞTI – 0,001% din capitalul social.
24) CONSILIUL LOCAL COPĂCENI – 0,023% din capitalul social.
25) CONSILIUL LOCAL STĂNEŞTI – 0,001% din capitalul social.
26) CONSILIUL LOCAL BĂNEASA – 0,001% din capitalul social.

- ***Obiectul de activitate***:

Domeniul principal de activitate al Societăţii este: **Cod CAEN 360** - *Captarea, tratarea şi distribuţia apei.*

Activitatea principală a Societăţii este: **Cod CAEN – 3600 -** *Captarea, tratarea şi distribuţia apei.*

Obiectul de activitate al Societăţii este operarea serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare a cărui gestiune îi este delegată, conform Contractului de Delegare, în aria delegării definită în respectivul contract. Societatea îşi desfăşoară activitatea exclusiv pentru Unitățile Administrativ Teritoriale care i-au delegat, prin ADI, gestiunea serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare. Societatea nu poate desfăşura decât activităţi care au legătură directă sau indirectă ori facilitează realizarea obiectului său principal de activitate.

Obiectul de activitate nu poate fi modificat sau completat pe toată durata derulării Contractului de Delegare.

- ***Legislație relevantă domeniului de activitate al Companiei***:

Actele normative care reglementează organizarea şi funcţionarea Societății sunt:

- Legea nr. 31/1990 privind Societăţile comerciale, modificată şi completată;
- Legea nr. 215/2001 a administraţiei publice locale;
- Legea nr. 241/2006 privind serviciul de alimentare cu apă şi canalizare;
- Legea nr. 107/1996 privind legea apelor, modificată şi completată;
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică şi regimul juridic al acesteia;

- Legea nr. 273/2006 privind finantele publice locale;
- Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal;
- Legea nr. 458/2002 privind calitatea apei potabile, modificată şi completată;
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilităţi publice;
- Legea nr. 99/2016 privind achiziţiile sectoriale, cu modificările şi completările ulterioare;
- O.U.G nr. 198/2005 privind constituirea, alimentarea şi utilizarea Fondului de întreţinere, înlocuire şi dezvoltare pentru proiectele de dezvoltare a infrastructurii serviciilor publice care beneficiază de asistenţa financiară nerambursabilă din partea Uniunii Europene;
- Ordonanţa nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la Societăţile naţionale, companiile naţionale şi Societăţile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum şi la regiile autonome;
- Ordonanţa nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unităţile administrativ-teritoriale sunt acţionari unici ori majoritari sau deţin direct ori indirect o participaţie majoritară, cu modificările şi completările ulterioare;
- Ordinul preşedintelui A.N.R.S.C. nr. 88/2007 pentru aprobarea Regulamentului -cadru al serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare;
- Ordinul preşedintelui A.N.R.S.C. nr. 89/2007 pentru aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare;
- Ordinul preşedintelui A.N.R.S.C. nr. 90/2007 pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă şi de canalizare.
- Hotărârea nr. 188/2002 pentru aprobarea unor norme privind condiţiile de descărcare in mediul acvatic a apelor uzate, modificată şi completată;

4. Angajamentul Autorităţii Publice Tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensaţiilor corespunzătoare sau de plată a obligaţiei de serviciu public

Fondurile necesare finanţării activităţii întreprinderii publice sunt provenite, uzual, din veniturile realizate de aceasta. Totuşi, în cazul în care întreprinderea publică nu acoperă întreg necesarul bugetat, acționarii au cazut în prealabil de acord că vor participa solidar pentru obţinerea fondurilor deficitare respective, în proporţie cu acţiunile pe care le deţine fiecare în Societate.

Intreprinderea publică nu poate avea decât capital integral public, reprezentând aport al unităților administrative teritoriale acționari. Societatea poate contracta împrumuturi, în România sau în străinătate.

Sursa principală de venituri a întreprinderii publice o constituie veniturile din realizarea obiectului de activitate. Autoritatea Publică Tutelară s-a obligat să asigure compensațiile corespunzătoare pentru obligația de serviciu public, care poate consta în orice beneficiu, în special financiar, acordat întreprinderii publice, direct sau indirect din resurse proprii, în perioada de punere în aplicare a obligației de serviciu public sau în legătură cu perioada respectivă, pentru acoperirea costurilor nete aferente îndeplinirii obligației de serviciu public, inclusiv un profit rezonabil.

5. Așteptări privind politica de dividende

Acționarii se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate. Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform Ordonanței Guvernului nr. 64/2001, privind repartizarea profitului la Societățile naționale, companiile naționale și Societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, pe următoarele destinații:

- rezerve legale;
- alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți,

- 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;
- alte repartizări prevăzute de lege;

Rezultatele activităţii Societăţii sunt determinate pe baza situaţiilor financiare aprobate de Adunarea Generală.

Contul de profit şi pierderi care include veniturile şi cheltuielile exerciţiului financiar va evidenţia, după înregistrarea deducerilor obligatorii, profitul sau pierderea exerciţiului respectiv, profitul net urmând a se determina conform legii, după plata impozitului pe profit.

Profitul net se va reinvesti sau se va aloca pentru fondul de Înlocuire, Întreținere și Dezvoltare (IID) prevazut de O.U.G. nr. 198/2005, conform hotărârii Adunării Generale.

Societatea nu va distribui dividende pe durata executării Contractului de Delegare.

Acţionarii vor suporta eventualele pierderi proporţional cu participarea la capitalul social şi în limita acestei participări.

6. Așteptări privind politica de investiții

Autoritatea Publică Tutelară are așteptări specifice de la întreprinderea publică operator apă-canal în ceea ce privește investițiile, având în vedere rolul critic al acestei întreprinderi în asigurarea unui serviciu esențial pentru comunitate. Printre aceste așteptări se numără:

a) ***asigurarea calității și continuității serviciilor***
- investițiile trebuie să fie orientate către îmbunătățirea și menținerea standardelor ridicate de calitate și siguranță a apei potabile, precum și către eficientizarea sistemelor de canalizare și epurare;
- aceasta include modernizarea infrastructurii existente, reducerea pierderilor de apă și prevenirea avariilor în rețea;

b) ***extinderea și modernizarea infrastructurii***
- prin investiții în extinderea rețelelor de apă și canalizare, mai ales în zonele unde accesul la aceste servicii este limitat;
- de asemenea, modernizarea infrastructurii pentru a face față creșterii populației și cerințelor de mediu este esențială pentru asigurarea unui serviciu adecvat pe termen lung;

c) ***conformarea cu reglementările de mediu și cerințele legale***
- investițiile trebuie să fie aliniate cu reglementările naționale și europene în domeniul protecției mediului și al calității apei;

d) ***eficiență și sustenabilitate financiară***
- investițiile trebuie realizate într-o manieră care să asigure eficiența operațională și sustenabilitatea financiară a întreprinderii;
- Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca întreprinderea să efectueze analize cost-beneficiu riguroase înainte de a angaja resurse în proiecte majore și să identifice surse de finanțare care să nu pună presiune excesivă pe bugetul întreprinderii sau pe utilizatori;

e) ***inovație și adaptare la schimbările climatice***
- investiții în tehnologii inovatoare, care să îmbunătățească gestionarea resurselor de apă (ex: soluțiile smart pentru monitorizarea și controlul rețelelor) ;

- de asemenea, adaptarea la schimbările climatice prin investiții în infrastructură rezilientă la fenomene extreme (inundații, secete) este o cerință actuală și cu importanță crescândă;

f) ***transparență și responsabilitate***
- este imperativă transparența în ceea ce privește planificarea și implementarea investițiilor;
- aceasta include consultarea publicului și a altor părți interesate, raportarea clară a progresului proiectelor către Autoritatea Publică Tutelară, precum și justificarea cheltuielilor într-un mod care să fie accesibil și inteligibil pentru cetățeni;

g) ***îmbunătățirea performanței energetice***
- investițiile în eficiența energetică reprezintă o așteptare importantă, având în vedere impactul semnificativ al costurilor energetice asupra bugetului întreprinderii și asupra sustenabilității pe termen lung (de exemplu: modernizarea echipamentelor, reducerea consumului de energie și integrarea surselor regenerabile de energie în operațiunile întreprinderii);

Planul de investiții urmează să fie fundamentat pe baza unor studii de fezabilitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al acționarilor. Programul anual și multianual de investitii va fi elaborat de conducerea executivă a întreprinderii publice, avizat de către Consiliul de Administrație și transmis spre aprobare Autorității Publice Tutelare în același timp cu proiectul anual al Bugetului de venituri si cheltuieli.

7. Aşteptările acţionarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare şi conducere ale întreprinderii publice

Comunicarea conducerii administrative și a celei executive cu shareholder-ii și stakeholder-ii întreprinderii publice sunt esențiale pentru asigurarea unei guvernanțe corporative eficiente și transparente. Aceste așteptări constau preponderent în:

a) *transparență și acces la informații*
- acționarii așteaptă o comunicare transparentă din partea organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice;
- acest lucru presupune furnizarea de informații clare, complete și la timp privind performanța financiară, deciziile strategice, riscurile și oportunitățile, precum și alte aspecte relevante ale activității întreprinderii;

b) *raportare periodică și detaliată*
- acționarii se așteaptă la o raportare periodică și detaliată privind activitățile întreprinderii publice;
- aceasta poate include rapoarte financiare trimestriale și anuale, rapoarte de activitate, planuri de afaceri, bugete și alte documente strategice care să reflecte starea actuală și perspectivele viitoare ale întreprinderii;

c) *implicare în deciziile strategice*
- acționari se așteaptă să fie implicați activ în luarea deciziilor strategice majore ale întreprinderii publice;
- aceasta implică consultarea acționarilor în legătură cu planurile de investiții, modificările organizaționale importante, angajamentele financiare semnificative și alte decizii care pot afecta interesul public;

d) *comunicare eficientă și continuă*

- acționarii se așteaptă la o comunicare continuă și eficientă cu organele de administrare și conducere, care să faciliteze un dialog constructiv și să permită rezolvarea promptă a problemelor;
- aceasta include organizarea de întâlniri periodice între acționari și conducerea întreprinderii, precum și canale clare de comunicare pentru abordarea preocupărilor sau propunerilor acționarilor;

e) *responsabilitate și responsabilizare*

- organele de administrare și conducere trebuie să fie responsabile și să răspundă în mod corespunzător pentru deciziile luate și rezultatele obținute;
- acționarii se așteaptă ca managementul întreprinderii să fie responsabilizat pentru performanța financiară și operațională, precum și pentru îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite;

f) *respectarea cadrului legal și de guvernanță*

- acționarii așteaptă ca întreprinderea publică să respecte toate cerințele legale, reglementările aplicabile și bunele practici de guvernanță corporativă;
- aceasta include respectarea obligațiilor de raportare, transparența în procesul decizional și respectarea drepturilor acționarilor;

g) *proactivitate în gestionarea riscurilor*

- organele de administrare și conducere trebuie să fie proactive în identificarea și gestionarea riscurilor care pot afecta întreprinderea;
- comunicarea eficientă cu acționarii în privința riscurilor și a măsurilor luate pentru a le mitiga este esențială pentru menținerea încrederii și a sprijinului din partea acționarilor;

8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică

Acționarii, în calitatea lor principală de unități administrativ-teritoriale, așteaptă ca întreprinderea publică să furnizeze servicii de calitate superioară și siguranță, deoarece acestea sunt esențiale pentru bunăstarea comunității și pentru asigurarea încrederii publice. Calitatea și siguranța sunt necesare pentru a garanta că serviciile oferite satisfac nevoile cetățenilor și respectă standardele legale și de mediu, contribuind astfel la stabilitatea și dezvoltarea locală. De asemenea, siguranța serviciilor este crucială pentru prevenirea riscurilor și protejarea sănătății și securității publicului. Oferirea unor servicii de calitate și sigure reflectă angajamentul întreprinderii publice față de responsabilitatea socială și sustenabilitatea pe termen lung.

Așteptările acționarilor cu privire la calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică sunt importante, având în vedere responsabilitatea acesteia de a oferi servicii esențiale comunității. Aceste așteptări includ:

- ***asigurarea unui standard ridicat de calitate*** – întreprinderea publică să furnizeze servicii la un standard ridicat de calitate, care să răspundă nevoilor cetățenilor. Acest lucru presupune respectarea criteriilor de performanță stabilite, furnizarea unor servicii fiabile și continuitate în livrarea acestora;
- ***siguranța utilizatorilor*** – întreprinderea publică să asigure siguranța utilizatorilor serviciilor sale. Aceasta implică respectarea normelor de siguranță, prevenirea riscurilor asociate cu serviciile oferite (ex: siguranța apei potabile) și implementarea măsurilor necesare pentru a proteja sănătatea și siguranța publicului;
- ***conformitatea cu reglementările și standardele*** – întreprinderea publică să respecte toate reglementările legale, standardele de calitate și cerințele de siguranță impuse de autoritățile

competente. Aceasta include conformitatea cu normele de mediu, sănătate publică, siguranță operațională și alte reglementări specifice domeniului de activitate;

- ***reacție promptă și eficientă la incidente*** – întreprinderea publică să aibă capacitatea de a reacționa prompt și eficient în cazul unor incidente sau defecțiuni care afectează calitatea și siguranța serviciilor. Aceasta presupune existența unor planuri de urgență bine definite, capacitatea de a remedia rapid problemele și comunicarea eficientă cu publicul și autoritățile în situații de criză;
- ***îmbunătățire continuă*** – întreprinderea publică să fie angajată în procese de îmbunătățire continuă a calității și siguranței serviciilor oferite. Acest lucru include monitorizarea constantă a performanței, evaluarea feedback-ului primit de la utilizatori, identificarea și implementarea soluțiilor pentru îmbunătățirea serviciilor;
- ***transparență în raportarea calității*** – transparență în raportarea calității și siguranței serviciilor prestate. Aceasta presupune furnizarea de informații periodice și detaliate despre standardele de calitate atinse, incidentele de siguranță și măsurile adoptate pentru îmbunătățirea serviciilor, astfel încât acționarii și publicul să fie bine informați;
- ***responsabilitate socială*** – întreprinderea publică să integreze responsabilitatea socială în modul în care gestionează calitatea și siguranța serviciilor. Aceasta poate include angajamentul de a proteja mediul, de a contribui la bunăstarea comunității și de a asigura un acces echitabil la servicii pentru toți cetățenii, inclusiv pentru grupurile vulnerabile.

9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Respectarea normelor de etică (a), integritate (b) și guvernanță corporativă (c) este esențială pentru funcționarea eficientă și responsabilă a unei întreprinderi publice. Aceste cerințe sunt necesare pentru a asigura că întreprinderea publică își îndeplinește misiunea de a servi comunitatea într-un mod care promovează încrederea publică și utilizarea corectă a resurselor. Etica asigură că toate deciziile și acțiunile sunt ghidate de principii morale solide, prevenind abuzurile și protejând interesele cetățenilor. Integritatea este crucială pentru menținerea unui climat de transparență și corectitudine în cadrul organizației, contribuind la prevenirea corupției și a altor practici neetice. În plus, o activitate de guvernanță corporativă solidă garantează că procesele decizionale sunt transparente, responsabile și orientate către obiectivele strategice pe termen lung ale întreprinderii publice.

- **Așteptări în ceea ce privește etica**:

  a.1. *Respectarea codului de etică* – întreprinderea publică adoptă și respectă un cod de etică bine definit, care să ghideze comportamentul și deciziile la toate nivelurile organizației.

  a.2. *Evitarea conflictelor de interese* – implementarea unor mecanisme eficiente pentru identificarea și gestionarea conflictelor de interese.

  a.3. *Transparență în deciziile de afaceri* – toate deciziile de afaceri să fie luate în mod procedural și transparent, cu o justificare clară și deschisă pentru toate părțile interesate.

- **Așteptări în ceea ce privește integritatea**:

  b.1. *Toleranță zero față de corupție* – emiterea unei politici stricte de toleranță zero față de corupție, fraudă și alte practici neetice și implementarea unor mecanisme simple și eficiente de monitorizare.

  b.2. *Implementarea unor politici clare de conformitate* - întreprinderea publică trebuie să dezvolte și să aplice politici clare de conformitate, care să asigure respectarea legilor și regulamentelor aplicabile.

  b.3.*Climat organizațional bazat pe integritate* – este dorit un angajament clar al conducerii pentru cultivarea unui climat organizațional care să promoveze integritatea în toate aspectele activității.

- **Așteptări în ceea ce privește guvernanța corporativă**:

  c.1. *Transparență în raportare* – întreprinderea publică trebuie să ofere rapoarte clare și detaliate despre performanța sa financiară și operațională, precum și despre respectarea normelor de guvernanță corporativă.

  c.2. *Responsabilitatea organelor de conducere* – membrii organelor de conducere trebuie să fie responsabili pentru deciziile lor și să acționeze în interesul comunității și al întreprinderii publice.

  c.3. *Implicare în procesul decizional* – acționarii, în calitatea lor de UAT, așteaptă să fie implicate în mod activ în procesul decizional, asigurându-se că interesele comunității sunt luate în considerare în toate deciziile strategice majore.

10. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli

Așteptările în ceea ce privește cheltuielile de capital vizează asigurarea unei gestionări eficiente, transparente și responsabile a resurselor publice, precum și îndeplinirea obiectivelor strategice pe termen lung. Administratorii și conducerea executivă vor avea în vedere:

a) *alinierea cu obiectivele strategice* – cheltuielile de capital să fie aliniate cu obiectivele strategice ale întreprinderii publice și ale politicilor publice mai largi (acestea pot include modernizarea infrastructurii, îmbunătățirea serviciilor publice, creșterea eficienței operaționale și contribuția la dezvoltarea economică regională);

b) *eficiența utilizării resurselor* – gestionarea cheltuielilor de capital într-un mod care să maximizeze valoarea resurselor disponibile (evaluări riguroase ale costurilor și beneficiilor fiecărui proiect de investiții, selectarea celor mai eficiente soluții și evitarea risipei de resurse).

c) *transparență și responsabilitate* – întreprinderea publică să asigure transparență în planificarea și implementarea cheltuielilor de capital (raportarea clară și detaliată a motivației proiectelor de investiții, justificarea deciziilor de cheltuieli și respectarea normelor de achiziții publice). De asemenea, Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca întreprinderea să fie responsabilă în fața cetățenilor și a altor părți interesate pentru modul în care sunt utilizate fondurile publice.

d) *sustenabilitate financiară* – cheltuielile de capital să fie planificate și executate astfel încât să nu fie pusă în pericol sustenabilitatea financiară a întreprinderii publice (evaluarea impactului pe termen lung al investițiilor asupra bugetului întreprinderii, evitarea supraîndatorării și asigurarea că proiectele de capital sunt finanțate într-un mod care nu compromite viabilitatea financiară).

e) *impactul social și de mediu* – sunt așteptări legate de investiții în proiecte care promovează dezvoltarea sustenabilă, reducerea impactului negativ asupra mediului, îmbunătățirea accesului la servicii publice pentru comunități vulnerabile și crearea de locuri de muncă.

f) *inovație și adaptabilitate* – întreprinderea publică să folosească cheltuielile de capital pentru a inova și a se adapta la noile condiții sociale (investiții în digitalizare, tehnologii verzi sau modernizarea infrastructurii pentru a răspunde mai bine nevoilor cetățenilor și cerințelor pieței).

Cheltuielile de capital vor fi măsurate prin volumul de investiții, iar indicatorii vor fi estimați și cuantificați prin Bugetul de venituri si cheltuieli al companiei.

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

a) *reducerea pierderilor și a risipei* – identificarea și eliminarea pierderilor, precum și implementarea unor programe de reducere a risipei;

b) *monitorizarea și controlul costurilor* – implementarea unor sisteme riguroase de monitorizare și control al costurilor, inclusiv prin utilizarea unor indicatori de performanță specifici, în vederea identificării timpurii a derapajelor și luării de măsuri corective;

c) *optimizarea proceselor operaționale* – analizarea și restructurarea proceselor interne pentru a elimina activitățile neproductive, a reduce redundanțele și a îmbunătăți fluxurile de lucru;

d) *optimizarea fluxului de încasare a contrvalorii facturilor* și *adoptarea și implementarea unui program eficient de recuperare a creanțelor*;

e) *reducerea consumului de energie și resurse* - implementarea unor politici de eficiență energetică și de utilizare sustenabilă a resurselor (modernizarea echipamentelor, utilizarea surselor de energie regenerabilă și implementarea măsurilor de economisire a apei și energiei);

f) *achiziții publice eficiente* – optimizarea procesului de achiziții prin implementarea unor practici de achiziții centralizate, negocierea contractelor cu furnizorii și alte metode (de exemplu: adoptarea unor criterii de selecție bazate pe costul total al proprietății, e-comerce);

g) *gestionarea eficientă a resurselor umane* - implementarea unor politici de gestionare a personalului care să includă formarea continuă, managementul performanței și flexibilizarea forței de muncă poate contribui la reducerea costurilor. De asemenea, reevaluarea nevoilor de personal și reducerea supradimensionării anumitor departamente;

h) *digitalizarea și automatizarea* – introducerea tehnologiei moderne și automatizarea proceselor administrative și operaționale pot reduce costurile prin scăderea necesității forței de muncă și a erorilor umane, precum și prin accelerarea proceselor;

i) *externalizarea anumitor servicii* – externalizarea unor activități non-esențiale către furnizori specializați în vederea reducerii costurilor fixe;

j) *analiza cost-beneficiu* – înainte de a lansa noi proiecte sau inițiative pentru identificarea celor mai eficiente modalități de alocare a resurselor și evitarea investițiilor neprofitabile;

k) *recuperarea prejudiciilor produse de poluatori*.

COMPONENȚA CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE

Componența Consiliului de Administratie este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă. Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experientei profesionale la nivelul întregului Consiliu și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea nu este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă experiență directă în domeniul în care activează Societatea, întrucât multitudinea experiențelor individuale este cea care poate aduce valoare adăugată, dar este indicat ca cel puțin un membru al Consiliului să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al Societății comerciale.

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

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

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

(1) În cazul Societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un Consiliu de Administrație format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome.
(2) Consiliul de Administrație este format din 5-7 membri în cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc următoarele condiții cumulative:
a) au înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro;
b) au cel puțin 50 de angajați.
(3) Fiecare membru al Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.
(4) În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu pot fi numiți mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.
5) În cazul Consiliilor de Administrație ale societăților administrate în sistem unitar la care se face referire la alin. (2), precum și ale Societăților administrate în sistem dualist, cel mult doi membri ai Consiliului sunt funcționari publici sau personal al Autorității Publice Tutelare sau al altor instituții sau autorități publice, în cazul în care Consiliul de Administrație are mai mult de 5 membri. În caz contrar, un singur membru al Consiliului de Administrație sau al Consiliului de supraveghere este funcționar public sau personal al autorității publice tutelare sau al altor instituții sau autorități publice.
(5^1) Membrii Consiliului de Administrație, respectiv ai Consiliului de Supraveghere prevăzuți la alin. (5) sunt desemnați de Autoritatea Publică Tutelară și numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor la propunerea unei comisii constituite la nivelul Autorității Publice Tutelare, ale cărei mod de organizare, funcționare și atribuții vor fi stabilite prin norme metodologice elaborate de AMEPIP în termen de 45 de zile de la data intrării în vigoare a prezentei Ordonanțe de Urgență, dispozițiile alin. (3) aplicându-se în mod corespunzător. Informațiile referitoare la aceste desemnări și numiri se transmit către AMEPIP, care verifică respectarea de către autoritatea publică tutelară a dispozițiilor alin. (3) și, în termen de 10 zile de la primirea informațiilor, emite un aviz conform prin care aprobă sau anulează desemnarea membrului respectiv.
(6) Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138^2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.
(6^1) În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor 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 Rrgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la Adunarea Generală a Acționarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaților.
(7) Selecția membrilor Consiliului de Administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
(8) Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prezentei Ordonanțe de Urgență. Mandatul

administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

În conformitate cu prevederile **art. 4** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificarile si completarile ulterioare:
„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate şi numite în funcţia de administrator în întreprinderea publică următoarele persoane:
a) senatorii;
b) deputaţii;
c) membrii Guvernului;
d) prefecţii şi subprefecţii;
e) primarii şi viceprimarii;
f) persoanele care au auditat situaţiile financiare ale Societăţii în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
g) persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracţiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracţiuni de corupţie, delapidare, infracţiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracţiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea şi combaterea spălării banilor şi finanţării terorismului, precum şi pentru modificarea şi completarea unor acte normative, cu modificările şi completările ulterioare;
h) persoanele care nu pot ocupa funcţia de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
i) persoanele care au fost sancţionate de Banca Naţională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Naţională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor şi care se regăsesc în registrele acestor instituţii.”

În conformitate cu prevederile art. **138^2** din Legea nr. 31/1990, cu modificările si completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acţionarilor va avea în vedere următoarele criterii:
a) să nu fie Director al Societăţii sau al unei Societăţi controlate de către aceasta şi să nu fi îndeplinit o astfel de funcţie în ultimii 5 ani;
b) să nu fi fost salariat al Societăţii sau al unei Societăţi controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;
c) să nu primească sau să fi primit de la societate ori de la o Societate controlată de aceasta o remuneraţie suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calităţii sale de administrator neexecutiv;
d) să nu fie acţionar semnificativ al Societăţii;
e) să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relaţii de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acţionar, administrator, Director sau salariat al unei Societăţi care are astfel de relaţii cu Societatea, dacă, prin caracterul lor substanţial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
f) să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al Societăţii sau al unei Societăţi controlate de aceasta;
g) să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societăţii este administrator neexecutiv;
h) să nu fi fost administrator neexecutiv al Societăţii mai mult de 3 mandate;
i) să nu aibă relaţii de familie cu o persoană aflată în una dintre situaţiile prevăzute la lit. **a)** şi **d)**.

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

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

- să aibă minimum de cunoştinţe, aptitudini şi experienţă necesară pentru a-şi îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilităţile postului şi să îşi poată forma viziuni pe termen mediu şi lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităţilor faţă de întregul Consiliu şi să dea dovadă de integritate şi independenţă;
- să aibă cunoştinţele necesare, aptitudinile şi experienţă în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii şi detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea Consiliului ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din H.G. nr. 639/2023 Profilul candidatului este alcătuit din două componente:
a) descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări;
b) descrierea criteriilor de selecție.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul Consiliului cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în Scrisoarea de Așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate;

Profilul Consiliului conţine şi matricea Consiliului de Administraţie, care conferă o expresie a acestor capacităţi pe care Consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competenţe, abilităţi, alte condiţii eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual şi colectiv de membrii Consiliului.

În matricea profilului Consiliului, Autoritatea Publică Tutelară stabileşte definirea profilului de candidat pentru Consiliu. Matricea Profilului Consiliului diferenţiază între criteriile obligatorii şi criteriile opţionale necesar a fi îndeplinite de candidaţii pentru poziţia de membru în Consiliu.

Criteriile obligatorii sunt competenţe şi trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toţi candidaţii sau de către acei membri din Consiliu pentru care există un nivel minim de competenţă aplicabil.

Criteriile opţionale sunt competenţe şi trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii Consiliului, dar nu în mod necesar de către toţi, pentru care nu există un nivel minim de competenţă aplicabil tuturor membrilor Consiliului.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

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

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

- contextul organizaţional;
- obiectivele şi rezultatele aşteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din Scrisoarea de Aşteptări;
- strategia întreprinderii publice şi elementele-cheie cerute Consiliului pentru asigurarea unei activităţi de succes a întreprinderii publice;
- atribuţiile Consiliului.

PRIMĂRIA ORAȘULUI VOLUNTARI, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** îşi propune selectarea a **5 membri** pentru Consiliul de Administraţie al Societăţii **EURO APAVOL S.A.** pentru un mandat de 4 ani.

- Fiecare membru al Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani;
- Membrii Consiliului de Administratie sunt persoane fizice sau juridice, cu experienţă în conducerea Societăţilor sau regiilor autonome;
- Selecția membrilor Consiliului de Administrație 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 exeprință 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 in conformitate cu Ordinul nr. 392/2022;
- În cazul Consiliilor de Administraţie al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, nu poate fi mai mult de 1 membru din rândul funcţionarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul Autorităţii Publice Tutelare ori din cadrul altor autorităţi sau instituţii publice;
- În mod obligatoriu, în selecţia candidaţilor se va avea în vedere evitarea situaţiilor de conflict de interese sau incompatibilităţi.

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

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

Profilul candidatului trebuie să se încadreze în matricea Consiliului, în cazul în care toţi membrii în funcţie ai Consiliului sunt şi candidaţi pentru o configuraţie viitoare a acestuia.

MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII EURO APAVOL S.A.

Competenţe

			Nominalizaţi												
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opţional (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													
Competenţe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice																
1.1 Cunoaşterea trăsăturilor pieţei în care acţionează Societatea	Oblig	1													40	
Competenţe profesionale de importanţă strategică/tehnice																
Gândire strategică şi previziuni Finanţe şi contabilitate Managementul proiectelor Tehnologia informaţiei Legislaţie	Oblig Oblig Oblig Oblig Oblig	1 1 1 1 1													60 40 60 40 40	
Competenţe de guvernanţă corporativă																
Guvernanţa întreprinderii publice Rolul Consiliului Monitorizarea performanţei	Oblig Oblig Oblig	1 1 1													60 60 60	
Competenţe sociale şi personale																

Luarea deciziilor Relaţii interpersonale Negociere Capacitate de analiză şi sinteză	Oblig Oblig Oblig Oblig	1 1 1 1													60 60 60 60	
Experienţa pe plan local şi internaţional																
Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante	Opt	1													60	
Competente și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice																
Competențe de conducere	Oblig	0,5													20	

1. Trăsături

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

2. Condiţii prescriptive și prospective

			Nominalizaţi													
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opţional (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 ccolectiv	Pragul curent colectiv
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
1. Număr de mandate	Oblig	1													100	
2. Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal	Oblig	1													100	
3. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director – întreprinderile să nu fie în procedura de faliment	Oblig	1													100	
4. Experiență în conducerea unei Societăți sau regii autonome	Oblig	1													100	
5. Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1													100	

MATRICEA CONSILIULUI

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii - Reprezintă categorii de competenţe, trăsături, condiţii necesare şi interdicţii derivate din matricea Consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a Candidaţilor pentru postul de membru în Consiliu.

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

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

D. Administratori în funcţie - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonaţi alfabetic.

E. Candidaţi nominalizaţi - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuşi (Candidaţi sau/şi nominalizaţi), ordonaţi alfabetic.

F. Totaluri

(i) Total

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toţi administratorii şi Candidaţii nominalizaţi, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

(ii) Total ponderat

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

(iii) Pragul minim colectiv

Nivel procentual din potenţialul maxim al competenţelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toţi membrii Consiliului, pentru îndeplinirea capacităţilor necesare Consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul Candidaţi sau membri x punctajul maxim]x 100).

(iv) Pragul curent colectiv

Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul Candidaţi 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. Competenţe - Combinaţia de cunoştinţe, aptitudini, experienţă şi 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 condiţii eliminatorii - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite şi care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

K.

(i) Subtotal - Punctajul total pentru administratori şi Candidaţi nominalizaţi individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competenţe, trăsături, condiţii care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau Candidat nominalizat].

(ii) Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obţinute în urma multiplicării punctajului obţinut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

Σ(punctaj criteriu*pondere criteriu)

L.

(i) Total - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori şi Candidaţii nominalizaţi individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

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

M. Clasament - Clasificarea Candidaţilor nominalizaţi pe baza totalului ponderat obţinut de fiecare.

II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ŞI INDICATORI ASOCIAŢI

Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise şi asociate cu indicatori, care sunt folosiţi pentru a evalua membrii în funcţie ai Consiliului dar şi Candidaţii noi/Candidaţii la reînnoirea mandatului.

A. COMPETENŢE

Competenţe 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. Competenţe profesionale de importanţă strategică / tehnice

2.1. Gândire strategică şi previziuni

Descriere: înţelege rolul Consiliului în oferirea unei direcţii strategice pentru organizaţie pe termen lung. Poate evalua opţiunile strategice şi riscurile, identifică priorităţile strategice şi poate contribui la Consiliu prin prezentarea de direcţii strategice executivului, în scopul de a oferi valoare şi creştere pentru organizaţie pe termen lung.

Indicatori:

- contribuie la definiţia Consiliului referitor la viziunea organizaţiei, valorile şi scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizaţiei şi poziţia strategică curentă
- alături de alţi membri ai Consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizaţia;
- poate analiza informaţii competitive şi date de referinţă.

2.2. Finanţe şi contabilitate

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

Indicatori:

- notifică Consiliul cu privire la problemele cu posibile implicaţii financiare sau contabile;
- ajută membrii Consiliului să înţeleagă potenţialele implicaţii financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare şi contabile într-un mod care poate fi uşor de înţeles
- familiarizat cu reglementările şi normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înţelege politicile şi practicile sectorului public al finanţelor şi contabilităţii.

2.3. Managementul proiectelor

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

Indicatori:

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităţilor proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului şi că se respectă obligaţiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;

- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră uşor de înţeles;
- urmăreşte administrarea bugetului proiectului precum şi organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului şi asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

2.4. Tehnologia informaţiei

Descriere: înţelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

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

2.5. Legislaţie

Descriere: are o înţelegere a sistemului legal şi a mediilor legale şi regulatoare în care operează.

Indicatori:

- are cunoştinţe funcţionale despre legislaţia de contract şi drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal şi statutele sub care operează organizaţia;
- poate ghida Consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii Consiliului în înţelegerea problemelor legale şi ale implicaţiilor acestora.

3. Compentețe de guvernanţă corporativă

3.1. Guvernanţa întreprinderii publice

Descriere: are o cunoaştere de bune practice şi principii de guvernanţă corporativă, este familiarizat cu legislaţia şi politicile guvernamentale referitoare la guvernanţa întreprinderilor deţinute de stat şi înţelege importanţa gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă şi eficace.

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele şi practicile de bună guvernanţă corporativă;
- înţelege cadrul guvernanţei corporative în care operează Societatea, inclusiv legislaţia, reglementările, codurile şi politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicaţie, transparenţă, integritate, responsabilitate şi probitate;
- înţelege structura de responsabilitate şi modul cum diferite organisme relaţionează - Autoritatea Publică Tutelară, Consiliul şi executivul Societăţii.

3.2. Rolul consiliului de administratie

Descriere: are o înţelegere clară cu privire la rolul şi funcţiile Consiliului.

Indicatori:

- înţelege structura şi compoziţia Consiliului;
- înţelege funcţiile şi responsabilităţile Consiliului şi a membrilor Consiliului;
- recunoaşte distincţia între direcţia strategică şi cea operaţională.

3.3. Monitorizarea performanţei

Descriere: înţelege responsabilităţile Consiliului pentru monitorizarea performanţei managementului şi monitorizează adaptarea organizaţiei la responsabilităţile sale legale, etice sau sociale.

Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanţei manageriale de către Consiliu în relaţie cu rezultatele cheie de afaceri;
- înţelege responsabilităţile legale, etice şi sociale ale organizaţiei şi monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relaţia structurii manageriale cu părţile interesate externe cheie;
- ajută Consiliul în implicarea părţilor interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, şi raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale şi de mediu.

4. Competenţe sociale şi personale

4.1. Luarea deciziilor

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

Indicatori:

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântăreşte problemele şi ia în calcul opţiunile şi riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înţelepciune, experienţă şi raţionament;
- se consultă cu alţii pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alţii pentru sfaturi şi soluţii;
- caută să ofere claritate discuţiilor;
- este capabil/ă să organizeze şi să utilizeze informaţia cu eficienţă;
- ia decizii în timp util, folosind informaţii incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

4.2. Relaţii interpersonale

Descriere: relaţionează cu succes cu alţii în diverse grupuri şi situaţii, promovând relaţiile armonioase de lucru.

Indicatori:

- relaţionează cu succes cu alţii indiferent de poziţie, putere, influenţă sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investeşte timp şi energie pentru a îi cunoaşte pe cei care trebuie să interacţioneze;
- este priceput/ă la folosirea tactului şi diplomaţiei;
- poate împrăştia cu uşurinţă situaţii de înaltă tensiune.

4.3. Negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înţelegeri care obţin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect şi integritate.

Indicatori:

- poate negocia cu succes în situaţii de criză atât cu grupuri interne, cât şi cu grupuri externe;
- poate soluţiona diferenţele cu minimum de impact;
- poate obţine concesii fără a deteriora relaţiile;
- poate fi direct/ă şi puternic/ă dar şi diplomat/ă;
- câştigă cu uşurinţă încrederea;
- are un bun simţ al momentului.

4.4. Capacitatea de analiză şi sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înţelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este şi a previziona evoluţia acelui sistem în condiţiile modificării unui element component.

Indicatori:

- descompune părţile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influenţează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracţi;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situaţii de stres;
- poate sintetiza informaţia şi să identifice elementele importante;
- poate formula soluţii pe baza analizei făcute şi poate argumenta în mod logic soluţia propusă, punctând părţile ei forte şi punctele ei slabe.

5. Experienţă pe plan local şi internaţional

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

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

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

Indicatori:

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

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

B. TRĂSĂTURI

1. **Reputaţie personală şi profesională**

   Descriere: se comportă cu prudenţă, profesionalism, loialitate şi cu diligenţa unui bun administrator.

Indicatori:

- dă dovadă de abilităţi de leadership (inteligenţă emoţională, carismă, capacitate de exemplu personal);
- se comportă cu profesionalim;
- respectă legile şi reglementările în vigoare.

1. **Integritate**

   Descriere: se comportă cu integritate, onestitate şi transparenţă în relaţia cu alţii şi cu organizaţia.

Indicatori:

- înţelege şi îndeplineşte îndatoririle şi responsabilităţile unui Consiliu şi menţine cunoştinţe în această privinţă prin formare profesională;
- plasează interesele organizaţionale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea şi respectul colegilor din Consiliu vorbeşte cu onestitate şi sinceritate;
- tratează informaţiile sensibile şi confidenţiale cu discreţia cuvenită şi în concordanţă cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese" ce pot cauza părtinire şi subiectivitate în dezbaterile Consiliului; se abţine de la deciziile Consiliului de Administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele şi promisiunile făcute preşedintelui şi membrilor Consiliului;
- se comportă în concordanţă cu propriile valori şi cu cele ale organizaţiei.

2. **Independența**

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

Indicatori:

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergențe și în detrimentul potențial personal;
- solicită clarificări și explicații;
- este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

3. **Expunere politică**

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

4. **Abilități de comunicare interpersonală**

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

Indicatori:

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

5. **Aliniere cu Scrisoarea de Aşteptări a acţionarilor**

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

Indicatori:

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

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

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

Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

C. Cerinţe prescriptive şi proscriptive (condiţii 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

3. 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 inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiența	Cu studii superioare și experiența în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și

			experienţă profesională de minimum 7 ani.	profesională de peste 7 ani.	experienţă profesională de peste 10 ani.

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENŢELOR ŞI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competenţelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilităţii candidaţilor de a îşi demonstra competenţa în ceea ce priveşte Consiliul, clasificând nivelurile de abilităţi în cinci categorii, de la "limitat" la „expert".

Scor	Nivel de competenţă	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicaţi sau să demonstraţi această competenţă.
1	Novice	Aveţi o înţelegere a cunoştinţelor de bază.
2	Intermediar	Aveţi un nivel de experienţă câştigat prin formare fundamentală şi/sau prin câteva experienţe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • înţelegeţi şi discutaţi termeni, concepte, principii şi probleme legate de această competenţă; • faceţi uz activ de legi, regulamente şi ghiduri.
3	Competent	Sunteţi capabil/ă să îndepliniţi cu succes funcţiile asociate acestei competenţe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstraţi această aptitudine independent. • aţi aplicat această competenţă cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • înţelegeţi şi puteţi discuta aplicarea şi implicaţiile schimbărilor în procesele, politicile şi procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteţi îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistenţă. Sunteţi recunoscut/ă în cadrul organizaţiei curente ca un (o) expert/ă în această competenţă, sunteţi capabil/ă să oferiţi ajutor şi aveţi experienţa avansată în această competenţă. • aţi oferit idei practice/relevante, resurse şi perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătăţirile practice, la nivel de guvernanţă a Consiliului şi nivel executiv superior; • sunteţi capabil/ă să interacţionaţi şi să purtaţi discuţii constructive cu conducerea executivă, dar şi să instruiţi alte persoane în aplicarea acestei competenţe.
5	Expert	Sunteţi cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor şi găsi soluţii pentru dileme şi probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.

		• aţi demonstrat excelenţă în aplicarea acestei competenţe în multiple Consilii de Administraţie şi/sau organizaţii; • sunteţi privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare şi inovator/oare în această competenţă de către Consiliu, organizaţia şi/sau organizaţiile din afară

Tabele de rating – Competenţe

Cunoştinţe, aptitudini şi experienţă	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5