

Tel. 0234.550.388

Fax 0234.550.366

E-mail: adibasociatie@yahoo.com



Jud. Bacău, mun. Bacău  
Centrul de Afaceri și Expozițional Bacău  
Calea Doctor Alexandru Șafran, nr. 145  
clădirea Incubatorului de afaceri, etaj II  
C.U.I.: 25404764  
Cont: ROS9RZBR00000600115590909

**Profilul consiliului de administrație, matricea profilului consiliului și profilul candidatului în procedura de selecție a membrilor consiliului de administrație al S.C. COMPANIA REGIONALĂ DE APĂ BACĂU S.A.**

La data de 04.04.2019 Comisia de selecție din cadrul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Bacău (A.D.I.B.) a definitivat și publicat pe site-ul asociației Planul de selecție – componenta inițială privind recrutarea membrilor consiliului de administrație al S.C. COMPANIA REGIONALĂ DE APĂ BACĂU S.A. (S.C. C.R.A.B. S.A.).

La data de 05.04.2019 aparatul tehnic din cadrul A.D.I.B. a contractat serviciile expertului independent din cadrul S.C. Fox Management Consultans S.R.L. București care să ajute Comisia de Selecție în procedura declanșată conform Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice modificată și aprobată prin Legea 111/2016 și a Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011, aprobate prin H.G. 722/2016.

În vederea definitivării planului de selecție – componenta integrală, conform secțiunii nr. IX, pct. 1 lit. a), b) și c) din Planul de selecție – componenta inițială, **Adunarea Generală a Asociaților din A.D.I.B. (A.G.A. – A.D.I.B.) prin Hotărârea nr. 8 din 08.05.2019 a aprobat prezentul profil al consiliului de administrație, matricea profilului consiliului și profilul candidatului în procedura de selecție a membrilor consiliului de administrație al S.C. Compania Regională de Apă Bacău S.A.**

Profilul Consiliului de Administrație, profilul fiecărui membru al consiliului, analiza cerințelor contextuale ale S.C. Compania Regională de Apă Bacău S.A, în general, și ale consiliului, în particular, matricea profilului consiliului și profilul candidatului sunt elaborate, de către expertul independent cu consultarea autorității publice tutelare, potrivit art. 19 – art. 38 din Normele metodologice de aplicare a O.U.G nr. 109/2011 aprobate prin H.G. 722/2016, art. 14, alin. (1) lit. (c) din cuprinsul Anexei 1 la H.G. nr. 722/2016, scrisorii de așteptări aprobată de către Consiliul Local al mun. Bacău (H.C.L. nr. 340/31.08.2018) și Consiliul Județean Bacău (H.C.J. nr. 174/31.08.2018), planul de administrare, etc.

Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente :

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular;
- Matricea profilului consiliului;

**I. Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular.**

Societatea Compania Regională de Apă Bacău S.A. este operator regional cu capital social integral al unităților administrativ-teritoriale membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Bacău - "A.D.I.B.", cu obiect de activitate serviciile de alimentare cu apă și canalizare, înființată în baza hotărârilor autorităților deliberative ale acestora.

S.C. Compania Regională de Apă Bacău S.A. asigură atât gestiunea propriu-zisă a serviciului/activității de alimentare cu apă și canalizare pe raza de competență a unităților administrativ-teritoriale asociate, inclusiv administrarea, funcționarea și exploatarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare aferente acestora, cât și implementarea programelor de investiții publice de interes zonal sau regional realizate în comun în cadrul Asociației, destinate înființării, modernizării și/sau, după caz, dezvoltării infrastructurii tehnico-edilitare aferente acestor servicii/activități.

Compania Regională de Apă Bacău S.A. s-a înființat în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în baza hotărârilor adoptate de autoritățile deliberative ale unităților administrativ-teritoriale, prin fuziunea dintre S.C. CRAB S.A. și S.C. APA SERV S.A., conform sentinței civile nr. 347/20.09.2010 a Tribunalului Bacău.

Domeniul principal de activitate îl reprezintă captarea, tratarea, transportul și distribuirea apei potabile precum și colectarea, transportul și epurarea apelor uzate și pluviale.

Compania Regională de Apă Bacău deține licența clasa 1 pentru serviciul public de alimentare cu apă și canalizare cu numărul 3550 din 21.01.2016, acordată de către A.N.R.S.C. pentru prestarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, devenind unitate specializată pe raza municipiului Bacău, precum și în alte localități, iar compania, pe lângă activitatea principală, desfășoară și alte servicii conexe.

Participarea acționarilor la capitalul social este următoarea:

- **acționarul majoritar - Municipiul Bacău** - deține un număr de 1.235.000 acțiuni, numerotate de la 1 la 1.235.000 inclusiv, integral plătite, reprezentând aportul în numerar în valoare de 37.823,08 lei și aport în natură în valoare de 12.312.176,92 lei, **reprezentând 51,35739 % din capitalul social**; Aportul în natură este reprezentat de 12.312.176,92 lei transferat automat și irevocabil în patrimoniul societății;
- **acționarul cu peste 5% - Județul Bacău** - deține un număr de 1.101.993 acțiuni, numerotate de la 1 la 1.101.993 inclusiv, integral plătite, reprezentând aportul în numerar în valoare de 7.485.211 lei și aport în natură în valoare de 3.534.719 lei, **reprezentând 45,82625 % din capitalul social**. Aportul în natură este reprezentat de 3.534.719 lei transferat automat și irevocabil în patrimoniul societății;
- **acționari - un număr de 67 de U.A.T. - uri de pe raza județului Bacău** - dețin fiecare acțiuni, ce totalizează diferența de **2,81636 % din capitalul social**.

## II. Contractul de Delegare

Compania Regională de Apă Bacău S.A. a încheiat la 29.11.2010 cu 20 dintre autoritățile locale, membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Bacău, Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor Publice de Alimentare cu Apă și de Canalizare. Ulterior, au

mai aderat la acest contract și alte U.A.T.-uri, în prezent însumând un total de 69 U.A.T.-uri ce au delegat Serviciul din cele 89 U.A.T. –uri membre A.D.I.B.

Acest Contract de Delegare este avizat de Ministerul Mediului și de Uniunea Europeană în cadrul Programului finanțat din Fonduri de Coeziune și care are drept scop stabilirea cadrului desfășurării activității operatorului regional, astfel încât să se respecte condițiile minim impuse în vederea îndeplinirii tuturor normelor prevăzute de Comisia Europeană în domeniul apei și al apei uzate, legate în principal de: asigurarea calității și disponibilității serviciilor de furnizare a apei, în concordanță cu principiile de eficiență maximă a costurilor, calității în operare și suportabilității populației, politica de investiții, politica de tarify etc.

Cadrul legal după care funcționează Compania Regională de Apă Bacău este dat, în principal, de:

- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale republicată , cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice , cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.241/2006 a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare;
- Legea nr. 204/2012 privind aprobarea O.U.G. nr. 13/2008 pentru modificarea și completarea Legii nr.51/ 2006 a serviciilor comunitare de utilitati publice și Legii nr. 241/ 2006;
- Legea nr. 224/24.07.2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 241 / 2006 a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanță de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016;
- H.G. nr. 722/2016 privind Normele Metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;

### **III. Cadrul instituțional**

Pentru atingerea obiectivelor de mediu și operaționale la nivel național și local, fostele "regii de apă" s-au reorganizat în societăți comerciale având capital integral aparținând U.A.T.-urilor care au devenit acționarii societății create. Alături de acționarii societății au venit și alte U.A.T.-uri care au aderat la Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Bacău (A.D.I.B.) . Diferența dintre cele două tipuri de acționari constă, în principal, în faptul că acționarii societății votează în A.G.A. – C.R.A.B. proporțional cu numărul de acțiuni deținute, iar în A.G.A. – A.D.I.B. membrii asociației au un vot fiecare, indiferent de mărimea localității.

Relațiile Companiei Regionale de Apă Bacău cu acționarii săi sunt cuprinse în actul constitutiv al societății iar cu membrii A.D.I.B. în cadrul Contractului de Delegare și Statutul A.D.I.B.

#### **1. Sistemul de scopuri și obiective ale Companiei.**



Sistemul de scopuri se definește ca având la bază **gestionarea responsabilă și optimală atât pe termen mediu și pe termen lung a resurselor de apă** ceea ce impune, în mod evident următoarele:

- dezvoltarea și implementarea unui management (atât strategic cât și operațional) pertinent, eficient, profesional;
- menținerea și dezvoltarea infrastructurii corelate cu perspectivele generale, cele ale pieței specifice și convergența către standardele U.E. în domeniu;
- realizarea unei profitabilități raționale, în limitele suportabilității sociale, dar fără erodarea perspectivelor de dezvoltare tehnică, tehnologică și managerială ale societății;
- 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 și implicit, a factorilor de mediu.

## **2. Obiective strategice.**

Pentru realizarea misiunii sale, Compania Regională de Apă Bacău S.A. își propune următoarele obiective strategice:

### **a) Eficiența economică.**

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție, de logistică, astfel încât atingerea performanțelor dorite și la nivelul serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;

### **b) Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor.**

- Modernizarea, extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din aria de operare în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare, inclusiv sprijinirea de către operator a autorităților locale în vederea îmbunătățirii calității serviciului delegat.
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității, prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;

### **c) Orientarea către client.**

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru



asigurarea unei transparențe legată de acțiunile întreprinse;

- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficientă a utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă ;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural;

#### **d) Competența profesională.**

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-i dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.

#### **e) Grija pentru mediu.**

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor.

#### **f) Grija pentru sănătatea populației.**

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate.

### **3. Obiectivele activităților de bază și ale activităților conexe din cadrul Companiei sunt:**

- creșterea cotei de piață a Companiei Regionale de Apă Bacău S.A. și, în consecință, a numărului utilizatorilor serviciilor publice de apă și de canalizare;
- întărirea poziției de piață și perspective mai bune pentru dezvoltarea Companiei Regionale de Apă Bacău S.A., prin extinderea rețelelor în actualele localități deservite și în unele localități în care sistemul este sau poate fi eficientizat cu investiții acceptabile;
- satisfacerea clienților prin îmbunătățirea calității lucrărilor executate și a serviciilor furnizate de către Compania Regională de Apă Bacău S.A.;
- monitorizarea continuă a problemelor privind calitatea apei și a mediului precum și a

- unor activități care pot influența parametrii de calitate ai mediului;
- alinierea la Directivele U.E. privind managementul calității și protecției mediului;
  - reducerea pierderilor specifice de apă și optimizarea consumurilor de materii prime, materiale și energie;

#### **4. Obiective și criterii de performanță.**

Planul de Administrare va include modul de realizare a obiectivelor de performanță, respectiv:

- Îndeplinirea obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale;
- Îndeplinirea obligațiilor către Bugetele locale ale Unităților Administrativ Teritoriale cuprinse în Contractul de Delegare;
- Rambursarea creditului BERD (a ratelor și comisioanelor), potrivit graficului de plăți;

Alături de obiectivele de mai sus se așteaptă îndeplinirea unei serie de criterii de performanță în măsura să asigure îndeplinirea scopurilor strategice ale companiei, după cum urmează:

- Cifra de afaceri;
- Productivitatea muncii (Producție valorică facturată / nr. mediu de salariați);
- Gradul de încasare;
- Soluționarea cererilor clienților;

Principiile directoare privind administrarea Societății, în intervalul anilor 2018-2022, obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice prevăzute în Planul de Administrare, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru membrii consiliului de administrație a societății, reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a Companiei Regionale de Apă Bacău SA.

Planul de administrare vizează consolidarea Companiei Regionale de Apă Bacău S.A.(prin procesul de extindere în localitățile din Contractul de Delegare) și păstrarea competitivității la nivel național în ceea ce privește calitatea serviciilor de apă și canalizare, performanțele financiare și nivelul investițional.

Planul de administrare se va interpreta în corelare cu prevederile legislative aplicabile domeniului de activitate al societății cu Regulamentul consolidat și armonizat al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare pentru întreaga arie a delegării, cu prevederile Contractului de delegare al Companiei Regionale de Apă Bacău , precum și cu prevederile noilor Contracte de finanțare ce se vor încheia odată cu derularea noului Program de Investiții cu instituțiile abilitate.

#### **IV. Consiliul de Administrație.**

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 *privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice*, modificată, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor a numit Consiliul de Administrație al societății.

Consiliul de Administrație este compus din 5 membri și este condus de un președinte

ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi. Membrii consiliului au fost numiți la recomandarea Comitetului de Nominalizare care a avut la baza selecția efectuată de un expert independent specializat în recrutarea de resurse umane.

Consiliul, în prezent, este format din administratori, cărora li s-a prelungit mandatul până la numirea noilor administratori conform procedurilor de selecție desfășurate în prezent.

Consiliul își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului propriu de organizare și funcționare care a fost întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de Administrație are în responsabilitate administrarea societății.

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

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

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

1. propune structura organizatorică a societății (R.O.F.);
2. pregătește documentația necesară desfășurării adunărilor generale ale acționarilor;
3. duce la îndeplinire hotărârile adunărilor generale ale acționarilor;
4. asigură gestionarea și coordonarea societății;
5. prezintă adunării generale a acționarilor, situația economică și financiară a societății, precum și raportul de activitate anual;
6. aprobă regulamentul intern al societății;
7. supune aprobării adunării generale a acționarilor, în termen de cel mult 5 luni de la închiderea exercițiului financiar, raportul cu privire la situația financiară anuală și contul de profit și pierdere pentru anul precedent, precum și proiectul bugetului de venituri și cheltuieli al societății pentru anul în curs;
8. convoacă adunările generale extraordinare ale acționarilor, ori de câte ori este nevoie;
9. avizează programele de dezvoltare și investiții;
10. aprobă programul anual de reparații curente și capitale ;
11. mandatează negocierea contractului colectiv de muncă;
12. propune și aprobă tarife pentru alte servicii prestate de catre societate, altele decât apa potabilă și canal – epurare ;
13. aprobă scoaterea din funcțiune și casarea mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar, care nu sunt de natura domeniului public , conform legislației in vigoare ;
14. propune Adunării generale a acționarilor membrii Consiliului de administrație, cu selectarea/evaluarea în prealabil a acestora și recomandarea făcută de Comitetul de nominalizare din cadrul Consiliului de administrație;
15. poate constitui Comitete consultative în condițiile legii;



16. aprobă efectuarea selecției candidaților propuși pentru funcțiile de administratori de către un expert independent persoană fizică/juridică specializată în recrutarea resurselor umane;
17. elaborează și prezintă în termen de 90 (nouăzeci) de zile de la data numirii sale, spre aprobare Adunării generale ordinare a acționarilor, planul de administrare care include strategia de administrare pe durata mandatului Consiliului de administrație;
18. convoacă Adunarea generală ordinară a acționarilor pentru numirea unor noi administratori, în situația în care planul de administrare revizuit nu e aprobat de Adunarea generală a acționarilor;
19. prezintă semestrial Adunării generale a Acționarilor, un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractului de mandat al Directorului General, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății;
20. analizează și aprobă raportul trimestrial depus și prezentat de Directorul General, privind execuția mandatului acestuia;
21. aprobă planul de management elaborat de Directorul General pentru durata mandatului și pentru primul an de mandat, putând dispune completarea sau revizuirea acestuia; poate numi un nou Director General în termen de 60 (șaizeci) de zile, în cazul în care planul de management revizuit al acestuia nu este aprobat de Consiliul de administrație; are atribuție de evaluare a activității Directorului General;
22. stabilește remunerația Directorului General;
23. îndeplinește orice alte atribuții și are toate competențele stabilite prin lege și prin hotărârile adunărilor generale ale acționarilor.
24. Consiliul de administrație delegă conducerea societății către un director general.

## **V. Procesul de selecție al membrilor Consiliului de Administrație.**

Baza procesului o constituie cerințele minimale (fără a se limita la acestea) reglementate la art. 19 din Normele metodologice aprobate prin H.G. nr. 722/2016.

Astfel, o serie de criterii minime sunt absolut necesare de îndeplinit și anume:

- noul consiliu va avea o componentă mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu;
- fiecare membru al noului consiliu trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile societății, respectiv să aibă experiență în administrarea/conducerea unei companii/întreprinderi de servicii de utilitate publică;
- consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori;
- un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență;
- nu este necesar ca toți membri consiliului să aibă experiență profesională în domeniul în care activează societatea, cu toate acestea cel puțin unul dintre membrii consiliului este indicat să aibă acest fel de experiență sectorială;
- consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât acesta, în totalitatea sa, să aibă o

educație economică adecvată, o bună înțelegere a principalilor termeni economici și specifici de îmbunătățire a performanțelor societății cu ocazia administrării acesteia, precum și cunoașterea reglementărilor legale privind guvernanta corporativă.

## **VI. Componenta Consiliului**

Componenta Consiliului este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă.

Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experienței profesionale la nivelul întregului consiliu și aducând plus-valoare prin aceasta 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 studii superioare de lungă durată finalizate cu diplomă de licență secundate de experiență în domeniul conducerii/administrării unei companii/întreprinderi cu obiect de activitate servicii de utilități publice, așa cum sunt definite de art. 2 din Legea 51/2006 cu modificările și completările ulterioare, care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, terminologia specifică tehnică și economică 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 modificată:

- consiliul de administrație este format din 5 – 9 membri în cazul în care întreprinderea publică a înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro și are cel puțin 50 de angajați;
- cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- nu pot fi mai mult de doi membri din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- majoritatea membrilor consiliului de administrație este format din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138 ind. 2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani;
- o persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

În conformitate cu prevederile art. 138 ind. 2 din Legea nr. 31/1990, la desemnarea **administratorului independent**, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:

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

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 17 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, profilul candidatului pentru funcția de administrator reprezintă descrierea rolului pe care candidatul trebuie să-l îndeplinească, pe baza cerințelor contextuale specifice rolului, precum și competențele tehnice și atributele comportamentale, experiența și specificul pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea, obiectivele și țintele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia.

În conformitate cu prevederile art. 19 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, la constituirea profilului membrilor consiliului se au în vedere următoarele cerințe:

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



În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 18 din Anexa 1 la H.G. nr. 722/2016, profilul consiliului reprezintă o identificare a capacităților, trăsăturilor și cerințelor pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, așteptările exprimate în scrisoarea de așteptări aprobată și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate.

Profilul consiliului conține și matricea consiliului de administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii consiliului.

În matricea profilului consiliului, autoritatea publică tutelară prin Comisia de selecție stabilește definirea profilului de candidat pentru consiliu. Matricea profilului consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în consiliu.

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

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

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

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

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

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

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Bacău, în calitate de autoritate tutelară, își propune selectarea a 5 membri pentru Consiliul de Administrație al S.C. Compania Regională de Apă Bacău S.A pentru un mandat de 4 ani, **cu experiență în domeniul conducerii/administrării unei companii/întreprinderi din domeniul utilităților publice, criteriul general de participare a candidaților la selecție fiind cel stabilit de art. 28 alin 1 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, așa cum a fost modificat și aprobat prin Legea nr. 111/2016, respectiv: “în cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, consiliul de administrație este format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus.”.**

Din cei 5 membri, A.G.A. - A.D.I.B., în calitate de autoritate public tutelară, în conformitate cu art. 28 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, așa cum a fost modificat și aprobat prin Legea nr. 111/2016, a stabilit că:

a) cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 8 ani.

b) cel puțin unul dintre membrii Consiliului de Administrație trebuie să aibă minimum 10 ani vechime în muncă, din care minimum 5 ani experiență în funcții de conducere/coordonare, proiecte de infrastructură tehnico-edilitară, dobândită în companii, unități administrativ teritoriale și structuri asociate acestora sau unități/autorități de implementare;

c) nu pot fi mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice, conform prevederile art. 28 alin.(2) al O.U.G. 109/2011 modificată prin Legea 111/2016;

În selecția candidaților, în mod obligatoriu, se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, **matricea consiliului** reprezintă un tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile 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 15 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, **matricea profilului candidatului** reprezintă un tabel care trebuie să se încadreze în matricea consiliului, în cazul în care toți membrii în funcție ai consiliului sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia.

**VII. MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL  
SOCIETĂȚII COMPANIA REGIONALĂ DE APĂ BACĂU S.A**

**1. Competențe**

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Curent						Nominalizați					Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Total			
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
1. Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice																
1.1 Cunoașterea trasaturilor pietei în care acționează societatea	Oblig	1													40	
2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice																
- Gândire strategică și previziuni	Oblig	1													60	
- Finanțe și contabilitate	Opt	0,8													40	
- Managementul proiectelor	Oblig	1													60	
- Tehnologia informației	Opt	0,5													40	
- Legislație	Oblig	1													40	
3. Guvernanța corporativă																
- Guvernanța întreprinderii publice	Oblig	1													60	
- Rolul consiliului	Oblig	1													60	
- Monitorizarea performanței	Oblig	1													60	
4. Social și personal																
- Luarea deciziilor	Oblig	1													60	
- Relații interpersonale	Oblig	0,7													60	
- Negociere	Oblig	1													60	
- Capacitate de analiză și sinteză	Oblig	1													60	
5. Experiența pe plan local și internațional																
Participarea în organizații naționale sau	Opt	1													60	





### 3. Condiții prescriptive și prospective

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Curent					Nominalizați					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5				
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert					Rating 3 =								
1. Număr de mandate	Oblig	0,8													60	
2. Inscriseri 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	Opt	0,8													40	
4. Ani de experiență în conducerea unei societăți	Opt	1													60	
5. Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1													68	

## VIII. MATRICEA CONSILIULUI

### VIII.1. DESCRIEREA MATRICEI

#### A) Descrierea coloanelor matricei.

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

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

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

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

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

#### **Totaluri**

##### (i) Total

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

##### (ii) Total ponderat

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

##### (iii) Pragul minim colectiv

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

##### (iv) Pragul curent colectiv

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

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

#### B) Descrierea rândurilor matricei.

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

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

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

(i) **Subtotal** - Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii

(competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

(ii) Subtotal ponderat

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

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

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

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

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

## **VIII.2. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI**

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

### **A. COMPETENȚE**

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

##### **1.1 Cunoașterea trasaturilor pietei în care acționează societatea**

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

Indicatori:

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

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

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

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



Indicatori:

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

## 2.2. Finanțe și contabilitate

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

Indicatori:

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

## 2.3. Managementul proiectelor

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

Indicatori:

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

## 2.4. Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

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

## 2.5. Legislație

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

Indicatori:

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

### **3. Guvernanța corporativă.**

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

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

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;
- înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează - autoritatea publică tutelară, consiliul și executivul societății.

#### **3.2. Rolul consiliului.**

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

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

### **4. Social și personal.**

#### 4.1. Luarea deciziilor.

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

Indicatori:

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

#### 4.2. Relații interpersonale.

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

Indicatori:

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a fi cunoscut pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- face față la situații critice și poate dezamorsa conflicte cu ușurință.

#### 4.3. Negociere.

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;

- poate modela problema în termeni abstracti;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

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

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

Indicatori:

1. participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
2. poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
3. ajută consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;
4. asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

### **6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul autorității publice tutelare sau alte autorități sau instituții publice.**

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

Indicatori:

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

## **B. TRĂSĂTURI**

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

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

Indicatori:

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

### **2. Integritate.**

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

Indicatori:



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

### 3. Independența.

Descriere: 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:

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

### 4. Expunere politică.

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

### 5. Abilități de comunicare interpersonală.

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

Indicatori:

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

## 6. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor.

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

- Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către acționari în cadrul scrisorii de așteptări;
- Intenția depusă dezvaluie 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 aliniaza	Calitățile și intenția personală nu corespund scrisorii de așteptări
2	Se aliniaza puțin	Alinierea se realizează la nivel de intenție însă nu sunt dovedite calitățile care să sprijine realizarea acestora ( doar o parte din cele obligatorii ) sau dacă sunt dovedite acestea se afla la un nivel scăzut de dezvoltare
3	Se aliniaza moderat	Alinierea se realizează la nivel de intenție și sunt dovedite o parte a calităților care sprijină realizarea acestora, la un nivel de dezvoltare minim dorit.
4	Se aliniaza într-o mare masura	Alinierea se realizează atât la nivelul intențiilor cât și la nivelul calităților în cea mai mare parte. Sunt întrunite calitățile obligatorii și o parte din cele opționale sau cele opționale însă nu mereu la nivelul dorit
5	Se aliniaza complet	Alinierea se realizează atât la nivel de intenție cât și la nivel de calități.

## Diversitatea de gen.

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

## C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

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

Descriere: să nu fie în procedură 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 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

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

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

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

## 5. Studii superioare și experiența 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 în domeniul economic, juridic sau tehnic în domeniul de activitate al societății sau conexe	Cu studii superioare în domeniul economic, juridic, tehnic în domeniul de activitate al societății sau conexe și cu experiență în domeniul economic, juridic, tehnic în domeniul apei, de audit sau	Cu studii superioare în domeniul economic, juridic, tehnic în domeniul de activitate al societății sau conexe și cu experiență în domeniul economic, juridic, tehnic în domeniul

				financiară de până la 8 ani	apei, de audit sau financiară de peste 8 ani
--	--	--	--	-----------------------------	--

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

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

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri</li> </ul>
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor</li> <li>• înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector</li> </ul>
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de</li> </ul>



		<p>guvernanță a consiliului și nivel executiv superior</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații</li> <li>• sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară</li> </ul>

#### **Tabele de rating – Competențe**

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

#### **IX. Profilul candidatului pentru funcția de administrator al S.C.COMPANIA REGIONALĂ DE APĂ BACĂU S.A.**

**Societatea COMPANIA REGIONALĂ DE APĂ BACĂU S.A.** are ca domeniu principal de activitate Captarea, tratarea și distribuția apei. Compania este Operator Regional, având licență de operare – CLASA I și are capital social deținut de Consiliul Local Municipal Bacău, Consiliul Județean Bacău și 67 de Unități Administrativ Teritoriale (U.A.T. -uri)

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 17 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, profilul candidatului pentru funcția de administrator reprezintă descrierea rolului pe care candidatul trebuie să-l îndeplinească, pe baza cerințelor contextuale specifice rolului, precum și competențele tehnice și atributele comportamentale, experiența și specificul pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea, obiectivele și țintele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Bacău - "ADIB" își propune selectarea a 5 membri pentru Consiliul de Administrație al Societății COMPANIA REGIONALĂ DE APA

BACAU S.A , pentru un mandat de 4 ani, cu experiență în conducerea administrarea unei companii/întreprinderi din domeniul utilităților publice.

Din cei 5 membri, A.G.A. – A.D.I.B a aprobat ca în procesul de selecție să se aibă în vedere că:

a) cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 8 ani.

b) cel puțin unul dintre membrii Consiliului de Administrație trebuie să aibă minimum 10 ani vechime în muncă, din care minimum 5 ani experiență în funcții de conducere/coordonare, proiecte de infrastructură tehnico-edilitară, dobândită în companii, unități administrativ teritoriale și structuri asociate acestora sau unități/autorități de implementare;

c) nu pot fi mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice, conform prevederile art. 28 alin.(2) al O.U.G. 109/2011 modificată prin Legea 111/2016;

În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

Candidatul care aplică pentru un post de Membru în Consiliul de Administrație al S.C. COMPANIA REGIONALA DE APĂ BACĂU S.A trebuie să se asigure că poate îndeplini cu succes rolul pentru care candidează.

În cadrul unei societăți pe acțiuni Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor.

Consiliul de administrație are următoarele competente de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d) supravegherea activității directorilor;
- e) pregatirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- f) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale.

De asemenea, nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către consiliul de administrație din partea adunării generale a acționarilor.

Condițiile generale minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii Consiliului sunt următoarele:

1. Studii superioare de lungă durată absolvite cu diplomă de licență sau echivalent;
2. Cunoașterea limbii române (scris și vorbit) și cetățenia română sau cetățenia altor state UE, cu condiția să aibă domiciliul în România;
3. Capacitatea deplină de exercițiu;
4. Stare de sănătate corespunzătoare funcției pentru care candidează atestată pe baza de documente medicale;

5. Să nu fie destituit/ă dintr-o funcție publică sau să nu-i fi încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 5 ani;
6. Să nu aibă înscrieri în cazierul fiscal și judiciar;
7. Să nu se afle în conflict de interese care să îl/o facă incompatibil/ă cu exercitarea funcției de Membru în Consiliul de Administrație al Societății COMPANIA REGIONALĂ DE APĂ BACĂU S.A.

Candidații selectați conform condițiilor minime de mai sus vor fi evaluați în baza matricei Consiliului. Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență.

Pentru a se califica pentru funcția de membru în Consiliul de Administrație, candidații trebuie să posede următoarele cunoștințe, aptitudini și abilități:

#### **A. Competențe**

**Competențe specifice sectorului de activitate** - membrii consiliului posedă cunoștințe despre sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alți jucători din sector.

**Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice** - membrii consiliului vor avea experiență în îmbunătățirea performanței societăților pe care le-au administrat sau condus, bună capacitate strategică și de evaluare a impactului deciziilor consiliului privind societatea și părțile interesate ale acesteia:

- bune cunoștințe în unul sau mai multe dintre următoarele domenii: economie/finanțe, managementul de proiect, achiziții, drept, științe ingineresti, etc în vederea sprijinirii analizei strategice a operațiunilor organizaționale;
- cunoștințe despre procesul strategic și abilitatea de a evalua opțiuni strategice și riscuri, de a identifica priorități strategice și de a contribui la direcția strategică a organizației;
- cunoștințe despre management financiar inclusiv abilitatea de a folosi date financiare pentru evaluarea poziției financiare și de a comunica în clar așteptările și acțiunile necesare pentru a maximiza performanța financiară a organizației;
- cunoștințe de sisteme pentru managementul proiectelor, inclusiv abilitatea de a identifica, cuantifica și propune strategii pentru managementul proiectelor;
- cunoștințe funcționale în domeniul legislației aplicabile societăților și aptitudini I.T.;
- cunoștințe despre procesele tehnologice/operationale din domeniul de activitate al S.C. COMPANIA REGIONALA DE APĂ BACĂU S.A. – captarea, tratarea și distribuția apei;
- cunoștințe despre trăsăturile pieței în care acționează societatea, comportamentul și așteptările clienților, criterii de măsurare a gradului de satisfacție al consumatorului.

**Competențe de guvernanță corporativă** - o puternică înțelegere a principiilor și practicilor de guvernanță corporativă inclusiv, dar nu limitat la rolurile și

responsabilitățile consiliului, luarea deciziilor, gândire strategică și previziuni, monitorizarea performanței companiei.

**Competențe sociale și personale** - de la candidatul ideal se așteaptă :

- să se comporte cu integritate, onestitate și transparență în relația cu ceilalți și cu organizația;
- să exercite gândire și judecată independente considerând ce este mai bine pentru organizație pe termen lung, nu doar pe termen scurt;
- să construiască bune relații în cadrul și în afara organizației, să construiască raporturi și să relaționeze bine cu ceilalți, indiferent de poziție, putere, influență sau statut;
- să gestioneze cu eficacitate conflicte, să găsească un interes comun și să obțină cooperare atunci când are de-a face cu opinii adverse;
- să construiască raporturi și să relaționeze bine cu ceilalți, indiferent de poziție, putere, influență sau statut;
- să negocieze cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
- să demonstreze aptitudini puternice de conducere și să aibă un succes dovedit în conducerea echipelor.

**Experiență pe plan local și internațional.**

Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante.

**Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.**

Competențe de conducere – de la candidatul ideal se așteaptă să dovedească competență în conducerea eficientă a unor compartimente:

- 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 echipa;

## **B. Trăsături**

**Reputație personală și profesională** - de la candidatul ideal se așteaptă :

- să dea dovadă de prudență și să aibă diligența unui bun administrator;
- să dea dovadă de profesionalism;
- să-și exercite mandatul cu loialitate, în interesul societății;
- să nu încalce niciodată legile și reglementările în vigoare;
- să aibă decizie de afaceri, este orice decizie de a lua sau de a nu lua anumite măsuri cu privire la administrarea societății;
- să aibă calitate de lider.

**Integritate** - de la candidatul ideal se așteaptă :

- să se comporte într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliul de administrație;
- să se comporte cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația;
- să pună interesele societății deasupra tuturor celorlalte;
- să se comporte într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
- să vorbească cu onestitate și sinceritate;
- să îndeplinească angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
- să exercite un comportament adecvat în situații în care ar putea fi vorba de un conflict de interes.

**Independență** - de la candidatul ideal se așteaptă :

- să posede o gândire independentă și să fie 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;
- să fie dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal;
- să încurajeze discuția riguroasă și opinii diverse pentru a putea preveni și risipi gândirea de grup;
- adoptă o abordare curioasă și pune sub semnul întrebării în mod activ ipotezele și testează presuposițiile;
- să solicite clarificări și explicații;
- să fie dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.

#### **Expunere politică**

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

**Abilități de comunicare interpersonală**- de la candidatul ideal se așteaptă :

- să dea dovadă de ascultare activă;
- să aibă calitatea comunicării non – verbale;
- să aibă entuziasm pentru demers;
- să dea dovadă de flexibilitate;
- leadership (inteligență emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal).

**Alinierea cu scrisoarea de așteptări a acționarilor – detalieri**

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Calitățile și intenția exprimată nu se aliniază				Alinierea se realizează atât la nivel de intenție cât și la nivel de



					calități
--	--	--	--	--	----------

#### Diversitatea de gen – detalieri

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

#### C. Alte condiții, care pot fi eliminatorii

- Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de director – să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea;
- Fără înscrieri în cazierul judiciar;
- Fără înscrieri în cazierul fiscal;
- Număr de mandate concomitente;
- Ani de experiență în conducerea unei societăți;
- Studii superioare și experiența în domeniu;

### CRITERII MINIME DE INDEPLINIT DE CATRE CANDIDATII PENTRU POSTUL DE ADMINISTRATOR

Criterii		Administratori					
		Obligativ ( Oblig ) sau Optional ( Opt ) Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5
1.Competențe	1. 1Competențe specifice sectorului						
	1.1.1 Cunoașterea proceselor tehnologice/operationale din domeniul alimentare cu apă și canalizare	opt 0,8					
	1.1.2 Cunoașterea pieței în care acționează societatea	oblig 1					
	1.2 Cunoștințe profesionale de importanță strategică						
	1.2.1 Gândire strategică și previziuni	oblig 1					
	1.2.2 Finanțe și contabilitate	opt 0,8					
	1.2.3 Managementul proiectelor	oblig 1					
	1.2.4 Tehnologia informației	opt 0,5					
	1.2.5 Legislație	oblig 1					
	1.3 Guvernanța corporativă						
	1.3.1 Guvernanța întreprinderii publice	oblig 1					
	1.3.2 Rolul consiliului	oblig 1					
	1.3.3 Monitorizarea performanței	oblig 1					
	1.4 Social și personal						
	1.4.1 Luarea deciziilor	oblig 1					
	1.4.2 Relații interpersonale	oblig 0,7					
	1.4.3 Negociere	oblig 1					

