

Nr. 347/08.10.2025

PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI

**pentru selecția a 5 membri în Consiliul de administrație al societății
HYDROKOV S.A.**



Profilul Consiliului de Administrație al Societății **HYDROKOV 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 HYDROKOV S.A.

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

Profilul Consiliului de Administrație se bazează pe următoarele componente:

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

Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale Consiliului, în particular

I. Contextul organizațional

Pentru a asigura servicii publice de apă și canalizare la standarde europene, România a inițiat procesul de **regionalizare** în acest sector. Necesitatea unor investiții consistente depășește posibilitățile financiare ale autorităților locale, astfel că strategiile naționale au vizat atât accesarea fondurilor europene, cât și consolidarea unor operatori regionali capabili să obțină economii de scară și să îmbunătățească eficiența serviciului.

Regionalizarea reprezintă un element central pentru creșterea calității infrastructurii, atingerea obiectivelor de mediu, asigurarea sustenabilității investițiilor și conturarea unei strategii pe termen lung, orientată spre dezvoltarea echilibrată a regiunilor.

Din punct de vedere instituțional, acest proces se bazează pe trei piloni:

- **Asociația de dezvoltare intercomunitară (ADI);**
- **Contractul de delegare a gestiunii serviciilor;**
- **Operatorul regional (OR).**

Prin implementarea acestui cadru, managementul serviciilor publice este transferat de la nivel local către operatori regionali, prin intermediul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară, ceea ce a permite organizarea și gestionarea serviciului într-o manieră unitară și eficientă, cu acces mai facil la resurse investiționale.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „AQUACOV” a fost înființată în anul 2008 în scopul reglementării, înființării, organizării, finanțării, exploatării, monitorizării și gestionării în comun a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare pe raza de competență a unităților administrativ-teritoriale membre, precum și realizarea în comun a unor proiecte de investiții publice de interes zonal sau regional, destinate înființării, modernizării și dezvoltării, după caz a sistemelor de utilități publice aferente Serviciului, pe baza strategiei de dezvoltare a Serviciului.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară ”AQUACOV” are în prezent 46 de membri : Județul Covasna, Municipiul Sfântu Gheorghe, Municipiul Târgu Secuiesc, Orașul Covasna, Orașul Întorsura Buzăului, Orașul Baraolt, Comuna Aita Mare, Comuna Arcuș, Comuna Barcani, Comuna Bățani, Comuna Belin, Comuna Bixad, Comuna Bodoc, Comuna Boroșneu Mare, Comuna Brăduț, Comuna Brateș, Comuna Brețcu, Comuna Catalina, Comuna Cernat, Comuna Chichiș, Comuna Comandău, Comuna Dalnic, Comuna Dobârlău, Comuna Estelnic, Comuna Ghelinta, Comuna Ghidfalău, Comuna Ilienii, Comuna Lemnia, Comuna Malnaș, Comuna Mereni, Comuna Micfalău, Comuna Moacșa, Comuna Ojdula, Comuna Ozun, Comuna Poian, Comuna Reci, Comuna Sânzieni, Comuna Sita Buzăului, Comuna Turia, Comuna Valea Crișului, Comuna Valea Mare, Comuna Vama Buzăului, Comuna Vâlcele, Comuna Vârghiș, Comuna Zagon, Comuna Zăbala.

Interesul comun ce a stat la baza constituirii Asociației este interesul general al locuitorilor de pe raza unităților administrativ-teritoriale membre pentru îmbunătățirea calității. Serviciului, în condițiile unor tarife care să respecte limitele de suportabilitate ale populației și principiul ”poluatorul plătește”, atingerea și respectarea standardelor europene privind protecția mediului, precum și creșterea capacității de atragere a fondurilor pentru finanțarea investițiilor necesare în infrastructura tehnico-edilitară aferentă Serviciului.

Obiectivele declarate de asociați prin actul de înființare sunt următoarele:

- a) Să încheie contractul de delegare cu operatorul regional în numele și pe seama asociațiilor, care vor avea împreună calitatea de delegatar, conform Legii nr. 51/2006, cu modificările și completările ulterioare;
- b) Să exercite drepturile specifice de control și informare privind operatorul;
- c) Să constituie interfața pentru discuții și să fie un partener activ pentru autoritățile administrației publice locale în ceea ce privește aspectele de dezvoltare și de gestiune a Serviciului, în scopul de a coordona politicile și acțiunile de interes comunitar;
- d) Să aprobe strategia de dezvoltare a Serviciului;
- e) Să monitorizeze derularea proiectelor de investiții în infrastructura tehnico-edilitară aferentă Serviciului;
- f) Să monitorizeze executarea contractului de delegare și să informeze regulat asociații despre aceasta.
- g) Să acorde sprijin asociațiilor și operatorului în vederea obținerii resurselor financiare necesare implementării strategiei de dezvoltare.

Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor de Alimentare cu Apă și de Canalizare

Contractul de delegare reprezintă documentul cheie al transferului de competențe la managementul regional al serviciului, a fost încheiat la data 04.11.2009, pentru o perioadă de 30 ani, între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „AQUACOV”, în calitate de Autoritate Delegantă, și societatea Hydrokov S.A., în calitate de Operator Regional.

Prin contractual de delegare, Asociația, în numele și pe seama asociațiilor, a conferit operatorului dreptul exclusiv de a furniza Serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, ca

serviciu comunitar de utilități publice pe raza lor de competență teritorială, precum și concesiunea exclusivă asupra bunurilor publice, care constituie sistemele de alimentare cu apă și de canalizare aferente Serviciului.

Atribuirea directă a Contractului de delegare, respectiv delegarea managementului serviciului, de către autoritățile publice locale prin intermediul ADI, Operatorului Regional, este condiționată de:

- apartenența autorităților locale la ADI Operatorul Regional unic – societate de drept privat cu capital integral public,
- exercitarea unui control direct și influenței dominante asupra deciziilor strategice ale Operatorului Regional prin intermediul ADI.

În contextul legal și instituțional precizat, ADI "AQUACOV", în baza mandatului acordat de autoritățile locale membre, exercită atât calitatea de Autoritate Delegantă cât și cea de Autoritate publică tutelară.

Operatorul regional

Societatea Hydrokov S.A. s-a transformat în Operator regional de apă și canalizare în anul 2009, în temeiul Hotărârilor adoptate de Consiliul Județean Covasna, Consiliul Local al Municipiului Sfântu Gheorghe, Consiliul Local al Municipiului Târgu Secuiesc, Consiliul Local al Orașului Covasna, Consiliul Local al Orașului Întorsura Buzăului

Capitalul social subscris al societății este de 18.418.301,50 RON, împărțit în 4.333.718 acțiuni nominative în valoare de 4,25 RON fiecare, este în întregime subscris de acționarii societății vărsat în întregime.

Capitalul social este deținut astfel:

- Municipiul Sfântu Gheorghe – 2.360.643 acțiuni a 4,25 LEI fiecare, în valoare de 10.032.732, 75 LEI, cu cota de participare din capitalul social, beneficii și pierderi 54, 47154%;
- Municipiul Târgu Secuiesc – 696, 532 acțiuni a 4,25 LEI fiecare, în valoare de 2.960.261, 00 LEI, cu cota de participare din capitalul social, beneficii și pierderi 16, 07239%
- Orașul Covasna – 353. 898 acțiuni a 4,25 LEI fiecare, în valoare de 1.504.066, 50 LEI, cu cota de participare din capitalul social, beneficii și pierderi 8, 16615%;
- Orașul Întorsura Buzăului – 324.998 acțiuni a 4,25 LEI fiecare, în valoare de 1.381.241, 50 LEI, cu cota de participare din capitalul social, beneficii și pierderi 7,49929%
- Consiliul Județean Covasna - 597.647 acțiuni a 4,25 LEI fiecare, în valoare de 2.539.999,75 LEI, cu cota de participare din capitalul social, beneficii și pierderi 13,79063%.

Acțiunile societății sunt nominative și în forma dematerializată.

Scopul societății este operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a cărui gestiune îi este delegată, conform Contractului de Delegare, în aria delegării. Conform Statutului operatorului regional, Hydrokov S.A. își desfășoară activitatea exclusiv pentru Autoritățile locale care i-au delegat, prin Asociație, gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare. Domeniul principal de activitate al societății constituie Captarea, tratarea și distribuția apei (Cod CAEN 360), activitatea principală fiind Captarea, tratarea și distribuția apei (Cod CAEN 3600). Activitățile secundare sunt:

3700	Colectarea și epurarea apelor uzate
1623	Fabricarea altor elemente de dulgherie și tâmplărie, pentru construcții
2223	Fabricarea de uși și ferestre din material plastic
2361	Fabricarea produselor din beton pentru construcții
2362	Fabricarea produselor din ipsos pentru construcții
2363	Fabricarea betonului
2364	Fabricarea mortarului
2366	Fabricarea altor articole din beton, ciment și ipsos

2420	Producția de tuburi, țevi, profile tubulare și accesorii pentru acestea, din oțel
2511	Fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice
2512	Fabricarea de uși și ferestre din metal
2522	Producția de rezervoare, cisterne și containere metalice
2540	Fabricarea produselor metalice obținute prin deformare plastică; metalurgia pulberilor
2551	Acoperirea metalelor
2552	Tratamente termice ale metalelor
2553	Operațiuni de mecanică generală
2591	Fabricarea de recipiente, containere și alte produse similare din oțel
3311	Repararea și întreținerea articolelor fabricate din metal
3314	Repararea și întreținerea echipamentelor electrice
3320	Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale
3811	Colectarea deșeurilor nepericuloase
3812	Colectarea deșeurilor periculoase
3900	Activități și servicii de decontaminare
4100	Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale
4221	Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide
4291	Construcții hidrotehnice
4299	Lucrări de construcții a altor proiecte ingineresti n.c.a.
4311	Lucrări de demolare a construcțiilor
4312	Lucrări de pregătire a terenului
4313	Lucrări de foraj și sondaj pentru construcții
4321	Lucrări de instalații electrice
4322	Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat
4324	Alte lucrări de instalații pentru construcții
4331	Lucrări de ipsoserie
4332	Lucrări de tâmplărie și dulgherie
4341	Lucrări de învelitori, șarpante și terase la construcții
4399	Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.
4941	Transporturi rutiere de mărfuri
4950	Transporturi prin conducte
5210	Depozitări
5224	Manipulări
7111	Activități de arhitectură
7112	Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea
7120	Activități de testări și analize tehnice
8121	Activități generale de curățenie a clădirilor
8122	Activități specializate de curățenie
8123	Alte activități de curățenie
8299	Alte activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a.
9531	Repararea și întreținerea autovehiculelor

II. Sinteza strategiei guvernamentale și/sau, după caz, locale în domeniul în care acționează Societatea Hydrokov S.A., inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului

Obiective naționale

Ca membru al Uniunii Europene, România și-a asumat o serie de angajamente ferme privind atingerea standardelor europene de mediu prin Tratatul de aderare. După aderarea la UE,

până în 2015, România trebuia să se conformeze Directivei Europene 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman, iar până la sfârșitul anului 2018 Directivei 91/271/EEC cu privire la epurarea apelor uzate urbane. Între 2010 și 2015 România trebuia să realizeze toți pașii necesari pentru a respecta Directiva 98/83/CE. În acest sens, România a considerat ca direcția strategică adecvată este reprezentată de promovarea proiectelor de infrastructura regionale majore, dublată de regionalizarea utilităților ca element cheie în îmbunătățirea calității serviciilor și a eficienței costurilor de capital și de operare și ținând îndeplinirea obiectivelor de mediu și asigurarea viabilității investițiilor și a operării sistemelor.

Obiectivele importante, relevante în sectorul de apă și apă uzată pentru perioada 2025 – 2028, dar și pentru perioada următoare, sunt următoarele:

- îmbunătățirea accesului la infrastructura de apă, prin asigurarea alimentării cu apă în mediul rural;
- îmbunătățirea serviciilor pentru ape uzate în conformitate cu practicile și politicile U.E., atât în zona urbană, cât și în aglomerările rurale cu peste 2000 locuitori echivalenți cât mai curând posibil, deoarece termenul de conformare a expirat.

Obiectivele strategiei A.D.I. AQUACOV privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare menajeră pe perioada 2023-2030

Strategia asociației este definită prin șase obiective majore:

- extinderea rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare menajeră, respectiv înlocuirea rețelelor vechi cu pierderi mari de apă sau cu infiltrații mari, în toate localitățile urbane;
- digitalizarea sistemelor de alimentare cu apă și de apă uzată din zona urbană și înființarea de sisteme verzi de producere a energiei electrice în punctele mari de consum;
- extinderea sistemelor de alimentare cu apă din județul Covasna în toate localitățile rurale care pot fi conexate la un sistem existent de alimentare cu apă;
- extinderea sistemelor de canalizare apă uzată din județul Covasna în toate localitățile rurale care pot fi conexate la un sistem existent de canalizare, respectiv înființarea de sisteme noi de canalizare în toate aglomerările rurale cu peste 2000 locuitori echivalenți;
- realizarea facilităților adecvate de tratare a apei în sistemele de alimentare cu apă existente din zona rurală;
- identificarea viitoarelor localități care vor fi preluate în aria de operare a Operatorului regional și definirea unor măsuri pentru modernizarea (extinderea și reabilitarea) respectiv exploatarea eficientă a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare existente.

Acestea se înscriu în obiectivele naționale referitoare la sectorul de apă – canal, și asumate de România prin tratatul de aderare, ca ținte pentru îmbunătățirea calității și accesului la infrastructura de apă și canalizare și a condițiilor de mediu.

Scopul strategiei privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare menajeră pe termen mediu și lung

Strategia Asociației de dezvoltare intercomunitară privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare este un document de politici publice elaborat și aprobat de Asociația de dezvoltare intercomunitară în numele unităților administrativ-teritoriale pe care le reprezintă, pentru dezvoltarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare din aria de operare curentă sau posibilă a operatorului regional căruia Asociația de dezvoltare intercomunitară i-a delegat gestiunea serviciului în baza contractului de delegare a gestiunii.

Scopul principal al strategiei privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare este acela de a stabili cadrul pentru asigurarea unui sistem durabil de dezvoltare a acestuia, care să

asigure funcționalitatea eficientă a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare, astfel încât preluarea în operare în viitor de către Operatorul regional să se desfășoare fără probleme.

Scopul principal al strategiei asociației coincide cu strategia guvernamentală pe termen mediu și lung.

Strategia are și următoarele scopuri:

- Să servească ca bază pentru stabilirea necesarului de investiții și a politicii în domeniul infrastructurii de apă și apă uzată, pentru realizarea și susținerea sistemelor de apă, respectiv de apă uzată la nivelul județului Covasna;
- Să servească ca bază pentru elaborarea proiectelor pentru obținerea finanțării.
- Să definească planul și condițiile de preluare a sistemelor de alimentare cu apă și de apă uzată a unităților administrativ teritoriale, membri ai asociației, pentru a fi predate în gestiunea și operarea operatorului regional.

Strategia Asociației de dezvoltare intercomunitară "AQUACOV" este elaborată în conformitate cu master planul județean aprobat în anul 2020, respectiv studiul de fezabilitate inițial elaborat în cadrul proiectului regional cu finanțare din Programul Operațional de Infrastructură Mare (POIM), și conține planul de investiții și lista investițiilor prioritare.

Impactul asupra comunității

Implementarea strategiei va genera schimbări semnificative ale practicilor curente de proiectare și construire a sistemelor de apă și apă uzată în județul Covasna.

La elaborarea strategiei privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare s-a luat în considerare Strategia de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă potabilă și de canalizare menajeră în județul Covasna pentru perioada 2018-2027.

III. Obiectivele societății

În ceea ce privește gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare ce i-a fost delegat, misiunea declarată al Hydrokov S.A., **are la bază utilizarea atât pe termen mediu cât și pe termen lung a resurselor de apă**, ceea ce impune:

- Realizarea unui serviciu și a unei infrastructuri tehnico-edilitară moderne, capabile să susțină dezvoltarea economico-socială a localităților, să atragă investiții și să stimuleze dezvoltarea durabilă a comunităților locale;
- Dezvoltarea și extinderea serviciului de alimentare cu apă și canalizare la nivelul întregii arii de delegare prezente și cea extinsă, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață ale comunităților locale;
- Îmbunătățirea calității mediului, prin utilizarea rațională a resurselor naturale de apă și epurarea corespunzătoare a apelor uzate, în conformitate cu prevederile legislației de mediu și ale directivelor Uniunii Europene;
- Orientarea serviciului către utilizator;
- Asigurarea accesului nediscriminatoriu al tuturor membrilor comunității aflați în perimetrul de distribuție a apei sau în perimetrul de colectare a apelor uzate la serviciul de alimentare cu apă și canalizare;
- Asigurarea calității serviciului la nivelul corespunzător normelor Uniunii Europene;
- Promovarea programelor de investiții, în scopul dezvoltării și modernizării sistemelor de alimentare cu apă și canalizare;

- Echilibrul financiar al delegării, cu respectarea prețurilor și tarifelor;
- Asigurarea continuității serviciului și funcționării sistemului de alimentare cu apă și canalizare în condiții de siguranță și la parametrii ceruți prin normele și prescripțiile tehnice.

Principalele obiective și direcții de acțiuni Hydrokov S.A. sunt:

- Armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative,
- Îmbunătățirea procedurilor privind gestionarea creanțelor și recuperarea lor,
- Asigurarea integrității patrimoniale a bunurilor societății,
- Promovarea competenței profesionale prin instruirea, informarea și motivarea personalului societății,
- Respectarea obiectivelor de politică salarială,
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului,
- Asigurarea unui echilibru între încasări și plăți,
- Asigurarea unei lichidități optime în vederea respectării termenelor de plată a creanțelor,
- Dimensionarea corectă a numărului de personal
- Modernizarea continuă a infrastructurii preluată în delegare (rețele de apă potabilă și canalizare, stații de tratare și de epurare a apei) prin realizarea de investiții din surse proprii, din surse externe și din surse locale pentru creșterea eficienței activității de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare și asigurarea protecției mediului;
- Realizarea unei strategii eficiente de gestionare a nămolului rezultat din procesele de producție (Stațiile de Epurare și Stațiile de Tratare a Apei)
- Reducerea consumului de energie, resurse, materii prime, materiale în vederea minimizării costurilor
- Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă;
- Reducerea pierderilor de apă prin metode active și inovative și optimizarea consumurilor de materii prime, materiale și energie;
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prin planificarea și furnizarea unor servicii care anticipează nevoile și așteptările clienților, la un cost rezonabil;
- Tarifyare echitabilă;
- Adaptabilitate la cerințele utilizatorilor.

IV. Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele Societății

În ceea ce privește gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare ce i-a fost delegat, misiunea declarată al HYDROKOV S.A. , **are la bază utilizarea atât pe termen mediu cât și pe termen lung a resurselor de apă**, ceea ce impune:

- Realizarea unui serviciu și a unei infrastructuri tehnico-edilitară moderne, capabile să susțină dezvoltarea economico-socială a localităților, să atragă investiții și să stimuleze dezvoltarea durabilă a comunităților locale;
- Dezvoltarea și extinderea serviciului de alimentare cu apă și canalizare la nivelul întregii arii de delegare prezente și cea extinsă prevăzută în strategia asociației
- , în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață ale comunităților locale;
- Îmbunătățirea calității mediului, prin utilizarea rațională a resurselor naturale de apă și epurarea corespunzătoare a apelor uzate, în conformitate cu prevederile legislației de mediu și ale directivelor Uniunii Europene;

- Orientarea serviciului către utilizator;
- Asigurarea accesului nediscriminatoriu al tuturor membrilor comunității aflați în perimetrul de distribuție a apei sau în perimetrul de colectare a apelor uzate la serviciul de alimentare cu apă și canalizare;
- Asigurarea calității serviciului la nivelul corespunzător normelor Uniunii Europene;
- Promovarea programelor de investiții, în scopul dezvoltării și modernizării sistemelor de alimentare cu apă și canalizare;
- Echilibrul financiar al delegării, cu respectarea prețurilor și tarifelor;
- Asigurarea continuității serviciului și funcționării sistemului de alimentare cu apă și canalizare în condiții de siguranță și la parametrii ceruți prin normele și prescripțiile tehnice.

Luând în considerare obiectivele strategiei naționale și ale A.D.I. "AQUACOV", atât asociația, cât și acționarii, **își propun următoarele obiective și direcții de acțiuni pentru operatorul regional HYDROKOV S.A.:**

1. Eficiența economică, prin:

- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Promovarea unei strategii de tarificare, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime de funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
- Armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative;
- Elaborarea unui plan de afaceri care să asigure eficiența economică a societății pe următorii 5 ani și care să fie aprobată de către Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC);
- Îmbunătățirea procedurilor privind gestionarea creanțelor și recuperarea lor;
- Asigurarea integrității patrimoniale a bunurilor societății;
- Asigurarea unui echilibru între încasări și plăți;
- Asigurarea unei lichidități optime în vederea respectării termenelor de plată a creanțelor;
- Reducerea consumului de energie, resurse, materii prime, materiale în vederea minimizării costurilor;
- Reducerea pierderilor de apă prin metode active și inovative și optimizarea consumurilor de materii prime, materiale și energie.

2. Competența profesională, prin:

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

3. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor, prin:

- Modernizarea continuă a infrastructurii preluată în delegare (rețele de apă potabilă și canalizare, stații de tratare și de epurare a apei) prin realizarea de investiții din surse proprii, din surse externe și din surse locale;

- Întreținerea adecvată, reabilitarea și extinderea infrastructurii de apă și apă uzată din aria de delegare curentă și cea extinsă conform direcțiilor din strategia asociației, în scopul îndeplinirii obligațiilor din contractul de delegare;

- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității companiei;

- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei servicii către client;

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității, prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi, extinderea digitalizării și sistemelor SCADA în cadrul infrastructurii gestionate;

4. Orientarea către client, prin:

- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prin planificarea și furnizarea unor servicii care anticipează nevoile și așteptările clienților, la un cost rezonabil;

- Îmbunătățirea activității de citire a contoarelor și de facturare, conform așteptărilor clienților;

- Tarifare echitabilă;

- Adaptabilitate la cerințele utilizatorilor.

5. Grijă pentru mediu, prin:

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;

- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

- Realizarea unei strategii eficiente de gestionare a nămolului rezultat din procesele de producție (Stațiile de Epurare și Stațiile de Tratare a Apei);

- Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă.

6. Grijă pentru sănătatea populației, prin:

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

V. Așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net

Se așteaptă ca politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice să fie în concordanță cu prevederile legislative în vigoare cuprinse în Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanța Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 198/2005 privind constituirea, alimentarea și utilizarea Fondului de întreținere, înlocuire și dezvoltare pentru proiectele de dezvoltare a infrastructurii serviciilor publice care beneficiază de asistență financiară nerembursabilă din partea Uniunii Europene, cu modificările și completările ulterioare; precum și cu alte reglementări legislative aplicabile societății și a Actului constitutiv.

VI. Așteptări privind politica de investiții aplicabile întreprinderii publice

Politica de investiții a HYDROKOV S.A. vizează următoarele obiective pentru perioada 2026 – 2030.

1. Finalizarea celor 2 proiecte aflate în derulare finanțate prin PNRR până la sfârșitul lunii august 2026:

- „Extinderea sistemului de canalizare menajeră a aglomerației Târgu Secuiesc în aglomerațiile Ghelinta și Ojdula”;
- „Extinderea rețelelor de canalizare menajeră și de alimentare cu apă în aglomerația Covasna”

2. Obținerea de finanțare prin Programul Dezvoltare Durabilă (PDD) și implementarea „Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Covasna”

3. Realizarea investițiilor prevăzute în Planurile anuale de investiții cu finanțare din fondul de Întreținere, Înlocuire și Dezvoltare (IID) și bugetele locale;

Operatorul Regional HYDROKOV S.A. este responsabil de realizarea extinderilor/reabilitărilor/modernizărilor rețelelor de apă și de canalizare, la nivelul unităților teritoriale deservite, în funcție de fondurile pe care le are la dispoziție: fonduri atrase de la UE, fonduri de la bugetele locale și fondul IID.

În contextul implementării Proiectului Regional se vizează implementarea unei strategii **de creștere a ariei de operare**, care să conducă la sporirea gradului de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și de canalizare la standardele europene în aria de operare extinsă.

Se așteaptă implementarea unei strategii de creștere extensivă a pieței, prin preluarea progresivă în operare a Unităților Administrativ Teritoriale membrii ai ADI ”AQUACOV”, raportat la momentul punerii în funcțiune a sistemelor de apă și apă uzată, realizate de către autoritățile publice locale sau de către operatorul regional, prin implementarea proiectelor de investiții finanțate din bugetele locale / de stat / fonduri europene. Rezultatul scontat constă în creșterea veniturilor obținute din vânzările la produsele și serviciile delegate, respectiv consolidarea poziției HYDROKOV S.A. pe piața serviciilor de profil din România.

Proiectele cu finanțare europeană aflate în implementare sau în curs de pregătire de către HYDROKOV S.A. o să contribuie substanțial la realizarea așteptărilor sus menționate.

Se prezintă în continuare o scurtă descriere a investițiilor din cele 3 proiecte cu finanțare UE.

A. Proiectul „Extinderea sistemului de canalizare menajeră a aglomerației Târgu Secuiesc în aglomerațiile Ghelinta și Ojdula”

Lucrările din proiect s-au împărțit în 2 loturi (2 contracte de lucrări):

Lotul 1 - Înființare sistem de canalizare menajeră în localitatea Ojdula, UAT Ojdula

Prin prezentul contract este propusă înființarea rețelei de canalizare menajeră în localitatea Ojdula, comuna Ojdula, jud. Covasna, și racordarea acesteia la sistemul de canalizare menajeră al mun. Târgu Secuiesc, după cum urmează:

- Înființarea rețelei de canalizare din localitatea Ojdula, UAT Ojdula se va realiza prin execuția a 16.300 m de conductă din tuburi PVC SN8, SDR 34, având diametrul de Dn 250mm (15.879 m) și DN160 mm (421 m). Odată cu realizarea rețelei de canalizare, se va executa și racordarea utilizatorilor la aceasta.

- Sistemul de canalizare va fi prevăzut cu stații de pompare apă uzată menajeră: 7 bucăți. În amonte de fiecare stație de pompare se va monta câte un cămin decantor.

- Conductele de refulare, aferente stațiilor de pompare vor fi executate din țevă PEID, PE 100, SDR 17, PN 10, De90mm și De180mm, cu o lungime totală $L_{total} = 10.529$ m.

Lotul 2 - „Extinderea rețelei de canalizare menajeră în aglomerările Ghelînța și Târgu Secuiesc și execuția conductei de refulare între cele două aglomerări”

Valoarea lucrărilor din proiect depășește suma de **8 milioane euro fără TVA.**

Investițiile incluse în cadrul acestui contract cuprind următoarele lucrări în cadrul sistemelor de canalizare ale localității Ghelînța și ale municipiului Târgu Secuiesc:

- Sistem de canalizare Ghelînța:

❖ OB.1 - UAT Ghelînța

- Extinderea rețelei de canalizare din localitatea Ghelînța, UAT Ghelînța se va realiza prin execuția a 18.382 m de conductă din tuburi PVC SN8, SDR 34, având diametrul de Dn 250mm și Dn 315mm; Odată cu realizarea rețelei de canalizare, se va executa și racordarea utilizatorilor la aceasta;
- Stații de pompare apă uzată menajeră: 6 bucăți.
- Conductele de refulare aferente stațiilor de pompare vor fi executate din țevă PEID, PE 100, SDR 17, PN 10, De90mm și De200mm, cu o lungime totală $L_{total} = 8.180$ m;

- Sistem de canalizare Târgu Secuiesc:

❖ OB.2 - UAT Târgu Secuiesc

- Extinderea rețelei de canalizare din localitatea Târgu Secuiesc, UAT Târgu Secuiesc se va realiza prin execuția a 307 m de conductă din tuburi PVC SN8, SDR 34, având diametrul de Dn 250mm; Odată cu realizarea rețelei de canalizare, se va executa și racordarea utilizatorilor la aceasta;
- Stații de pompare apă uzată menajeră: 1 bucată.
- Conducta de refulare aferentă stației de pompare va fi executată din țevă PEID, PE 100, SDR 17, PN 10, De90mm, cu o lungime totală $L_{total} = 763$ m.

B. Proiectul „Extinderea rețelelor de canalizare menajeră și de alimentare cu apă în aglomerarea Covasna”

Valoarea lucrărilor din proiect depășește suma de **2 milioane euro fără TVA.**

Prin prezentul proiect sunt propuse lucrări de extindere sisteme de alimentare cu apă și canalizare menajeră în localitatea Covasna, UAT Covasna, după cum urmează:

Sistemul de alimentare cu apă:

- Extindere rețea de distribuție apă în localitatea Covasna, cu conductă PEID, PN10, De63 - 110 mm, L=5990 m, inclusiv cămine de vane, hidranți și bransamente;

Sistemul de canalizare menajeră:

- Extindere rețea de canalizare menajeră în localitatea Covasna, alcătuită din conducte din PVC, SN8, Dn250 mm, L= 5833 m, inclusiv cămine de vizitare și racorduri;
- Construire stații de pompare ape uzate (SPAU-uri) – 11 bucăți;
- Construire conducte de refulare aferente stațiilor de pompare apă uzată, din PEID, De 90 mm, $L_{tot.}=3065$ m;
- Furnizare generatoare mobile pentru a deservi stațiile de pompare ape uzate, 2 bucăți.

C. „Proiectului regional de dezvoltare a infrastructurii de apă și apă uzată în județul Covasna”

Aria de proiect acoperă 25 UAT-uri respectiv un total de 56 de localități din care:

- Beneficiare de investiții de alimentare cu apă conformă un număr de 54 de localități, din care 50 beneficiază direct de investiții, 4 doar de conformare din punct de vedere al calității și cantității apei potabile furnizate;
- Beneficiare de investiții de canalizare un număr de 8 localități din 7 aglomerări cu peste 2000 l.e. .

Sistemele de alimentare cu apă și de canalizare pentru care au fost propuse investiții, prin prezentul proiect, deservește localități din zona urbană și rurală a județului din 25 unități administrativ-teritoriale, aria de operare fiind în prezent de 17 UAT-uri, urmând ca după implementarea proiectului PDD și a celor din alte fonduri aria de operare să se extindă până la cel puțin 27 UAT-uri.

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Indicatori financiari:

Categorie de indicatori performanță	Indicatori de performanță	Nivel orientativ propus/an	Date de intrare/Mod de calcul
Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	5,98%	Rata cheltuielilor de capital = Cheltuieli de capital /Total active
	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare	0%	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare = (Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare/Total active_t)*100
Finanțarea	Rata lichidității curente	1	Rata lichidității curente = Active curente (circulante) / Datorii curente
	Lichiditatea imediată/Tes t acid	0,80	Lichiditatea imediată = (Active circulante-Stocuri)/Datorii curente

	Levierul	>0-<1	Levierul = (Datorii totale)/Active totale
	Raportul dintre datorii și EBITDA	>0	Raportul dintre datorii și EBITDA=Datorii totale/ EBITDA
Operațiuni	Rata de rotație a activelor	0,26	Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor
	Rata de rotație a stocurilor	42,91	Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie stoc
	Rata de rotație a creanțelor	2,35	Rata de rotație a creanțelor =Cifra de afaceri netă/(Creanțe la începutul perioadei_t0 +Creanțe la finalul perioadei_t1)/2
Rentabilitate	Rentabilitate a capitalului propriu (ROE)	6,02%	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)= Profit net/Valoare capital propriu
	Rentabilitate a activelor (ROA)	0,84%	Rentabilitatea activelor (ROA)= Profit net/Total active
	Marja profitului din exploatare	5,50%	Marja de profit din exploatare = Profit din exploatare/Cifra de afaceri netă
	Marja netă a profitului	3,09%	Marja de profit net = Profit net_t /Cifra de afaceri netă_t

	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,48%	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete=(Cifra de afaceri netă_curent-Cifra de afaceri netă_anterior)/Cifra de afaceri netă_anterior
	Rata de creștere anuală a profitului	3,12%	Rata de creștere a profitului net=(Profit net perioada curentă-Profit net perioada anterioară)/ Profit net perioada anterioară
Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50%	Rata de plată a dividendelor_t = dividende plătite_t /Profit net_t

Indicatori nefinanariari:

Categorie de indicatori de performanță	Indicatori de performanță	Nivel orientativ propus/an	Date de intrare/Mod de calcul
Indicatori de mediu	Consumul de energie	-1,30%	reprezintă Consumul de energie exprimat în MWh
	Emisiile din domeniul de aplicare 1	-9,72%	Emisiile din domeniul de aplicare 1-reprezintă emisiile direct generate de instalațiile companiei
	Emisiile din domeniul de aplicare 2	-0,80%	Emisiile din domeniul de aplicare 2-reprezintă emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei
Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	77,00%	Rata de retenție a clienților=(număr de clienți_t - număr de clienți noi_t)/număr de clienți_t-1
	Scorul satisfacției clienților	78,00%	Scor de satisfacție clienți_t = total număr evaluări de 4 și 5_t /total număr evaluări_t
	Cota de piață	0,29%	Cota de piață=Vânzări_t /Total vânzări industrie clasificată conform CAEN_t
Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat	18	Numărul mediu de ore de formare per angajat=Total număr de ore de formare_t /Numărul total de angajați_t
	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA	Confirmarea instituirii sistemului-Da/Nu

	Numărul de instruiți în materie de siguranță	4	Numărul de instruiți în materie de siguranță $t = \text{Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului } t$
	Frecvența totală a vătămărilor înregistrate	0	Frecvența totală a vătămărilor înregistrate $t = (\text{Numărul total de accidente înregistrate } t * 1.000.000) / \text{Numărul total de ore lucrate de către toți angajații } t$
	Frecvența vătămărilor grave	0	Frecvența vătămărilor grave $t = (\text{Numărul de accidente grave } t * 1.000.000) / \text{Numărul total de ore lucrate de către toți angajații } t$
Indicatori legați de inovare	Numărul de brevete per 100 de angajați	monitorizare	Numărul de brevete per 100 de angajați $t = (\text{Număr brevete } t * 100) / \text{Număr total angajați } t$;
	Numărul de brevete în ultimii 3 ani la o sută de angajați	monitorizare	Numărul de brevete în ultimii 3 ani la o sută de angajați $t = (\text{Numărul de noi brevete obținute în ultimii 3 ani } t * 100) / \text{Număr total angajați } t$;
	Pondere vânzărilor de servicii și produse noi	monitorizare	Pondere vânzărilor de servicii și produse noi $t = \text{Vânzări de servicii și produse noi } t / \text{Total vânzări } t$
Indicatori legați de guvernanța corporativă	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	>50%	Rata membrilor independenți în Consiliul de administrație = $\text{Numărul total de membri neexecutivi și independenți în Consiliul de Administrație } t / \text{Numărul total de membri din Consiliul de Administrație } t$
	Pondere componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi	66,67%	Pondere componentelor fixe $t = \text{Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare } t / \text{Valoarea totală a pachetului de remunerare } t$
	Pondere componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi	0%	Pondere componentelor variabile $t = \text{Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare } t / \text{Valoarea totală a pachetului de remunerare } t$
	Valoarea totală a pachetului de remunerare	conform legii	Valoarea totală a pachetului de remunerare = $\text{Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare} + \text{Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare } t$;

	Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	4	Numărul ședințelor consiliului de administrație $t = \text{Numărul ședințelor Consiliului de administrație susținute de-a lungul anului } t$;
	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație	100%	Rata de participare la reuniunile Consiliului de administrație $= \sum t - 1^{Nt}$ Numărul de participanți la reuniunile Consiliului de administrație / Numărul de total de membri ai Consiliului de administrație $* N t$
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA	Confirmarea stabilirii politicilor- DA/NU;
	Rata membrilor aparținând genului subreprezentat în consiliul de administrație	Conform legii	Rata membrilor aparținând genului subreprezentat în Consiliul de administrație $t = \text{Numărul total al membrilor de gen subreprezentat din Consiliul de administrație } t / \text{Numărul total al membrilor Consiliului de administrație } t$
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați	monitorizare	Număr echivalent normă întreagă de angajați $t = \text{Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contract } t / \text{Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu normă întreagă } t$
	Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	monitorizare	- Numărul de noi locuri de muncă adăugate în cursul anului $t = \text{Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă } t - \text{Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă } t - 1$
	Numărul de angajați cu handicap	Conform legii	Numărul de angajați cu handicap $t = \text{Numărul de angajați cu handicap recunoscute administrativ } t$
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin $t = \text{Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin } t / \text{Numărul de cadre superioare de conducere } t$
	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	0%	- Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin $t = (\text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin } t - \text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin } t) / \text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin } t$.

VII. Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății

Societatea este întreprindere publică, în sensul dispozițiilor prevăzute la art.2 pct.2 lit.b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Administrarea și conducerea societății pe acțiuni este asigurată de către un organ colegial denumit Consiliul de administrație, compus din 5 persoane, denumiți în continuare administratori, desemnați de Adunarea generală a acționarilor, în condițiile legii.

Desemnarea a 5 membri în Consiliul de administrație se face de Adunarea generală a acționarilor pe o perioadă de 4 ani, în urma parcurgerii procedurii de selecție prevăzută de lege.

Selecția și desemnarea membrilor Consiliului de administrație va fi făcută în condițiile legii.

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 delegă conducerea societății unui Director General, fixându-i remunerația.

Directorul General poate fi numit dintre administratori sau din afara Consiliului de administrație.

Președintele consiliului de administrație al societății nu poate fi numit și director general.

Administratorii sunt răspunzători față de societate și de terți pentru neîndeplinirea îndatoririlor lor, chiar dacă ar exista o convenție contrară.

În relațiile cu terții, Societatea este reprezentată de către Directorul General pe baza și în limitele împuternicirilor date de Consiliul de administrație, sau în lipsa acestuia, de către președintele Consiliului de administrație. Cel care reprezintă Societatea semnează actele emise în activitatea societății.

În cadrul Consiliului de administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul Consiliului se analizează situația financiară a Societății, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți prin Bugetul de venituri și cheltuieli anual și/sau prin Planul de administrare ca instrument de conducere.

Indicatorii de performanță din Planul de administrare se raportează trimestrial, stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Membrii Consiliului de administrație au obligația să înștiințeze acționarii, în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți.

Membrii Consiliului de administrație au obligația să întocmească și să înainteze acționarilor informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, asociatul unic al Societății și întreprinderea publică se va face periodic, vizând în principal, dar fără a se limita la gradul de îndeplinire a obiectivelor și la evoluția indicatorilor de performanță.

În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat, membrii Consiliului de administrație au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară, cu privire la cauzele care au determinat nerealizare și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

Relațiile și comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, asociat și organele de administrare și conducere a societății se vor realiza în conformitate cu prevederile legislației aplicabile în domeniu și vor avea la bază următoarele linii directoare:

Transparență și comunicare: rapoarte de activitate, întocmite periodic, prin intermediul cărora să se poată monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, deciziile adoptate, planul de acțiune pentru perioada imediat următoare, evoluția situației financiare etc.

Management participativ: deciziile strategice luate de către Consiliul de administrație vor fi în concordanță cu hotărârile AGA și astfel se va institui la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă.

Performanță și asumarea răspunderii: preocuparea permanentă a membrilor Consiliului de administrație vizează implementarea planului de administrare și îndeplinirea obiectivelor stabilite.

VIII. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de Societate

Se solicită ca membrii Consiliului de administrație să se asigure că lucrările executate sunt de calitate superioară.

Calitatea lucrărilor executate din bani publici este un subiect de mare actualitate de aceea o atenție specială trebuie acordată calității lucrărilor executate și serviciilor prestate de către Societate.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca administratorii societății să fie orientați spre realizarea obiectivului strategic al societății, care îl reprezintă furnizarea unor servicii și lucrări de bună calitate pentru clienți, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

Astfel, administratorii Societății vor urmări realizarea următoarelor obiective:

- asigurarea unei planificări riguroase a activității desfășurate de societate;
- furnizarea de servicii și lucrări de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților, în condiții de eficiență și siguranță;
- asigurarea durabilității activității prin inovare, îmbunătățirea proceselor și procedurilor de lucru și implicarea tuturor părților interesate;
- promovarea respectului și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților și menținerea unei comunicări eficace cu toți factorii interesați;
- asigurarea unui nivel ridicat de profesionalism prin continua pregătire profesională a angajaților, precum și tratarea acestora cu respect și fără discriminare;
- promovarea responsabilității instituționale, protecția și conservarea mediului înconjurător.

IX. Așteptări ale autorității publice tutelare și a acționarilor privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli:

- aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor, respectarea dispozițiilor legale referitoare la protecția mediului;
- luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele locale, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării plăților restante către furnizori și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare (majorări și penalități de întârziere, dobânzi);
- îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze consumatorilor cu voința de plată redusă;
- implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței societății;
- măsuri de administrare a infrastructurii.

X. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Se așteaptă să se acorde o importanță deosebită implementării principiilor și standardelor de conduită, precum și prevederilor privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Societății.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere, astfel:

1. Profesionalismul: toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale.

2. Imparțialitatea și nediscriminarea: membrii Consiliului de administrație pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.

3. Integritatea morală: administratorilor este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o are.

4. Libertatea gândirii și a exprimării: membrii Consiliului de administrație pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.

5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea: administratorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare.

6. Deschiderea și transparența: activitățile desfășurate de administratori în exercitarea funcțiilor lor, sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor.

7. Confidențialitatea: membrii Consiliului de administrație trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

COMPONENȚA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

Componența Consiliului de Administrație 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 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.

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 și 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 ingineresti, 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.

(5¹) 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. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu

modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.

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

(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 inițial coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

Potrivit prevederilor **art. 4** din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare:

„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator sau director în întreprinderile publice conform prezentei ordonanțe de urgență următoarele persoane:

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

În conformitate cu prevederile **art. 138²** din Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:

- a) să nu fie Director al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b) să nu fi fost salariat al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;

c) să nu primească sau să fi primit de la societate ori de la o Societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;

d) să nu fie acționar semnificativ al Societății;

e) să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relații de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, Director sau salariat al unei Societăți care are astfel de relații cu societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;

f) să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al Societății sau al unei Societăți controlate de aceasta;

g) să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societății este administrator neexecutiv;

h) să nu fi fost administrator neexecutiv al Societății mai mult de 3 mandate;

i) să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. a) și d).

Conform prevederilor art. 1 pct. 14 din Anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, 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 asociațiilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

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

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

În conformitate cu prevederile **art. 14** din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, 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 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 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;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute Consiliului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Consiliului.

Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "AQUACOV", în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **5 membri** pentru Consiliul de Administrație al Societății **HYDROKOV S.A.** pentru un mandat de 4 ani.

- Fiecare membru al Consiliului de Administrație Membrii Consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.
- Membrii Consiliului de administrație sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau Regiilor autonome.
- Stabilirea numărului de membri ai Consiliului de administrație se face 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, astfel încât în măsura în care nu este afectat clasamentul candidaților, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
- Cel puțin un membru trebuie să dețină calificarea de auditor financiar sau să aibă experiență de cel puțin 3 ani dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul Comitetelor de audit formate la nivelul Consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public în conformitate cu Ordinul nr. 392/2022.
- În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (5) al O.U.G. nr. 109/2011, nu poate fi mai mult de 1 membru 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 formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

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

În conformitate cu prevederile din Anexa nr. 1a la Normele metodologice pentru stabilirea criteriilor de selecție a membrilor Consiliilor de Administrație/Supraveghere ale întreprinderilor publice, de întocmire a listei scurte pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și pentru stabilirea altor măsuri necesare implementării prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului 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.

Potrivit prevederilor art. 1 pct. 14 din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, 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 asociatului unic, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

Profilul Candidatului 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.

MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

1. Competențe

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

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

2. Trăsături

Criterii	Obligativiu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizati											Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1					
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert														
1. Reputație personală și 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 Așteptări	Oblig	1														60	
7. Diversitate de gen	Oblig	1														NA	

3. Condiții prescriptive și prospective

Criterii	Obligativ (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator RI				
			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 competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea Consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a Candidaților pentru postul de membru în Consiliu.

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

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

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

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

F. Totaluri

(i) Total

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

(ii) Total ponderat

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

(iii) Pragul minim colectiv

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

(iv) Pragul curent colectiv

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

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

Descrierea rândurilor matricei

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

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

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

K.

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

(ii) Subtotal ponderat

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

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

L.

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

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

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

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

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

A. COMPETENȚE

Competențe specifice sectorului întreprinderii publice

1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea

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

Indicatori:

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează Societatea;

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

2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnice

2.1. Gândire strategică și previziuni

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

Indicatori:

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

2.2. Finanțe și contabilitate

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

Indicatori:

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

2.3. Managementul 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 regulative în care operează.

Indicatori:

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

3. Competețe de guvernare corporativă

3.1. Guvernarea întreprinderii publice

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

Indicatori:

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

3.2. Rolul Consiliului de Administrație

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. Competențe sociale și personale

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 îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împrăștiia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

4.3. Negociere

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

Indicatori:

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

4.4. Capacitatea de analiză și sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția 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 abstracți;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

5. Experiență pe plan local și internațional

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

Indicatori:

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

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

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

Indicatori:

- competențe de planificare și prioritizare;

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

B. TRĂSĂTURI

1. Reputație personală și profesională

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

Indicatori:

- 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:

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

4. Expunere politică

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

5. Abilități de comunicare interpersonală

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

Indicatori:

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

6. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor

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

Indicatori:

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

Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor		
Scor	Nivel de 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 calitate.

Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

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

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

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

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

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

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

3. Număr de mandate

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

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

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

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

5. Studii superioare și experiență în domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Cu studii superioare	Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al Societății	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de

			Societății și experiență profesională de minimum 7 ani.	Societății și experiență profesională de peste 7 ani.	activitate al Societății și experiență profesională de peste 10 ani.
--	--	--	---	---	--

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

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

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

5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. • ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații; • sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.
---	--------	---

Tabele de rating – Competențe

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