

PROFILUL CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII RAJA S.A. (inclusiv Matricea Consiliului)

INTRODUCERE

Prezentul document este elaborat în scopul realizării procedurii de selecție a administratorilor (executivi și neexecutivi) în Consiliul de administrație al RAJA S.A. Constanța, pentru un mandat de 4 ani, în perioada 2022-2026. Prezentul document cuprinde și Matricea Profilului Consiliului de administrație.

Profilul este elaborat în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu completările și modificările ulterioare, aprobată prin Legea nr. 111/2016 și H.G. nr. 722 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În vederea implementării politicii de guvernare corporativă la nivelul RAJA S.A., potrivit art. 22, din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, comitetul de nominalizare și remunerare (CNR) al consiliului în consultare cu structura de guvernare corporativă din cadrul autorității publice tutelare elaborează profilul consiliului de administrație.

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

În conformitate cu prevederile art. 23, din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016,

(1) Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente:

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

(2) Componentele profilului consiliului prevăzute la alin. (1) trebuie să aibă corespondent în cerințele legate de aptitudinile, cunoștințele, experiența și alți indicatori măsurabili stabiliți, astfel încât să satisfacă toate necesitățile pentru selectarea membrilor individuali ai consiliului sau pentru pozițiile din consiliu.

În conformitate cu prevederile art. 34, din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 Profilul consiliului se aprobă de către autoritatea publică tutelară, după ce a fost avizat de consiliu la recomandarea comitetului de nominalizare și remunerare.

A. ANALIZA CERINȚELOR CONTEXTUALE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, ÎN GENERAL, ȘI ALE CONSILIULUI, ÎN PARTICULAR

1. CONTEXTUL ORGANIZAȚIONAL

1.1. Prezentarea societății

RAJA S.A. este persoană juridică română și funcționează în conformitate cu legislația română aplicabilă și cu dispozițiile Actului Constitutiv în vigoare.

RAJA S.A este organizată ca o societate pe acțiuni și este înmatriculată la Registrul Comerțului Constanța cu nr. J 13/80/1991, CUI: RO1890420.

Sediul social al societății este în România județul Constanța, municipiul Constanța, Str. Călărași nr. 22-24.

RAJA S.A are ca principal obiect de activitate captarea, tratarea și distribuția apei precum și colectarea, transportul și evacuarea apelor uzate.

Societatea este licențiată și autorizată conform legislației în vigoare.

În conformitate cu Tratatul de Aderare la Uniunea Europeană, România și-a asumat obligații care implică investiții importante în serviciile de alimentare cu apă și de canalizare în vederea conformării cu standardele de mediu ale UE.

Înființarea operatorilor regionali (ROC) și implicit delegarea gestiunii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare către aceștia constituie un proces esențial pentru asigurarea respectării în termenii stabiliți a acquis-ului comunitar și de asemenea pentru dezvoltarea capacității de absorbție a fondurilor și de implementare a viitoarelor proiecte de investiții.

Asocierea mai multor unități administrativ-teritoriale în scopul de a delega împreună gestiunea serviciilor lor de alimentare cu apă și de canalizare va răspunde, de asemenea, nevoii de a echilibra nivelul de dezvoltare a unităților administrativ-teritoriale și constituie o aplicare a principiului solidarității ca una dintre valorile fundamentale ale Uniunii Europene cu efecte pozitive asupra utilizatorilor.

Prin urmare, soluția propusă pentru rezolvarea acestor probleme o reprezintă organizarea și operarea serviciilor la nivel regional în scopul de a asigura dezvoltarea durabilă și economiile de scară. În vederea acoperirii unei părți dintre măsurile impuse respectarea standardelor UE, România beneficiază de finanțare din partea UE, respectiv prin programe de finanțare.

Începând cu anul 2007, RAJA S.A are statutul de operator regional.

Potrivit legislației în vigoare, Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Apa- Canal Constanța” are calitatea de autoritate publică tutelară a societății RAJA S.A

În noiembrie 2009 a fost încheiat Contractul de Delegare de gestiune a serviciului de apă și de canalizare între RAJA S.A. și Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Apa- Canal Constanța”. Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru Autoritățile Locale care i-au delegat, prin Asociație, gestiunea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

RAJA S.A. deține licența de operator al serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, licență acordată de către Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, prin ordinea președintelui A.N.R.S.C. prin care i se acordă dreptul de a furniza serviciile conform prevederilor Contractului de delegare.

Disponând de echipamente tehnice și utilaje specializate, la nivel european, precum și de personal cu înalt nivel profesional și îndelungată experiență, RAJA S.A. asigură serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru circa 1 milion de utilizatori și are ca principii securitatea serviciului, tarifarea echitabilă, rentabilitatea, calitatea și eficiența serviciului, transparența și responsabilitatea publică, incluzând consultarea cu patronatele, sindicatele, utilizatorii și cu asociațiile reprezentative ale acestora, adaptabilitatea la cerințele utilizatorilor, accesibilitatea egală a utilizatorilor la serviciul public, pe baze

contractuale, respectarea reglementărilor specifice din domeniul gospodăririi apelor, protecției mediului și sănătății populației.

Contractul de Delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare este încheiat pentru o perioadă de 49 de ani și stabilește drepturile și obligațiile Autorității delegante și ale Operatorului precum și Strategia tarifară.

În prezent RAJA S.A. operează în 68 de unități administrativ teritoriale din județele Constanța, Ialomița, Călărași, Ilfov, Dâmbovița, Prahova, Brașov și Bacău.

ACTIVITĂȚI PRINCIPALE

- Alimentarea cu apă în **156** localități;
- Colectarea și evacuarea apelor uzate menajere și meteorice;
- Epurarea și evacuarea apelor uzate în **18** stații de epurare;
- Întreținerea și repararea echipamentelor utilizate în activități specifice;
- Analize de laborator pentru apa potabilă și apa uzată în laboratoare acreditate RENAR.

SISTEMUL DE ALIMENTARE CU APĂ

- ▶ **120** surse de adâncime cu un număr de **455** puțuri cu o capacitate totală instalată de peste **7,241** m³/s
- ▶ 3 surse de suprafață:
 1. Galeșu, jud. Constanța, cu o capacitate totală instalată de **4,125** m³/s
 2. Dealu Vifor, Cernavodă, jud. Constanța, cu o capacitate totală instalată de **0,805** m³/s
 3. Valea Azugii, Predeal, jud. Brașov, cu o capacitate totală instalată de **0,086** m³/s
- ▶ **9** Stații de tratare a apei brute, din care
 - 3** – complexe de tratare pentru *apa de suprafață*:
 - Stația de tratare Palas – Constanța
 - Stația de tratare Dealu Vifor – Cernavodă
 - Stația de tratare Valea Azugii – Predeal
 - 6** – complexe de tratare pentru *apa de subteran*:
 - Stația de tratare Buftea
 - Stația de tratare Dambu Morii
 - Stația de tratare Silistea
 - Stația de tratare Crucea
 - Stația de tratare Cornesti
 - Stația de tratare Ostratu
- ▶ conducte de alimentare cu apă: **4 063,78** km;
- ▶ **196** rezervoare de apă cu un volum total înmagazinat de **335 147** m³
- ▶ **93** stații de pompare apă potabilă cu o capacitate totală de **19,61** m³/s

SISTEMUL DE CANALIZARE

- ▶ rețea de canalizare cu o lungime totală de **2 228,08** km din care:
 - colectoare menajere și pluviale: L= **1 922,44** km
 - conducte de refulare: L= **305,64** km

- ▶ 179 stații de pompare a apelor uzate cu o capacitate de 18,34 m³/s
- ▶ 18 stații de epurare în funcțiune cu o capacitate de 7 634,77 l/s

1.2. Strategia, politicile și principiile ce guvernează activitatea societății

VIZIUNE

RAJA SA se definește ca un operator în domeniul apei potabile și al apelor uzate care urmărește ca prin performanțele sale operaționale și financiare să asigure creșterea gradului de acces al populației la aceste servicii, având ca valori calitatea serviciilor și promptitudinea intervențiilor în vederea satisfacerii cerințelor clientului.

OBIECTIVE STRATEGICE

OS1. Securitate și siguranță sistem de alimentare apa potabilă, canalizare și epurare

- Consolidarea rolului RAJA S.A. ca operator regional pe piața serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare pe întreaga arie de operare.
- Crearea condițiilor tehnice necesare pentru asigurarea distribuției de apă potabilă și canalizare la nivel regional.
- Infrastructura critică: Evaluarea securității fizice a sistemelor de alimentare cu apă deja instalate și identificarea posibilităților pentru eliminarea sau diminuarea vulnerabilităților în acest domeniu.
- Contorizarea cu citire la distanță pentru reducerea pierderilor comerciale. Realizarea investiției concure la eficientizarea activității societății prin:
 - rapiditate, exactitate, eliminare factori umani în totalitate, integrarea bazei de date în programul informatic;
 - semnalizarea în timp real al disfuncționalităților contoarelor care conduc la posibilitatea luării unor măsuri imediate;
 - protecție împotriva manipulării neautorizate;
 - semnalizarea în timp util a anumitor consumuri nejustificate.
- Prelucrarea datelor cu caracter personal. Alinierea la directivele Europene privind protecția datelor cu caracter personal.
- Extinderea sistemului SCADA pentru conducerea și supravegherea procesului tehnic care permite colectarea și procesarea datelor primite de la locații îndepărtate și transmiterea/executarea automată de comenzi în funcție de evenimentele înregistrate.
- Dezvoltarea societății prin optimizarea absorbției fondurilor europene și crearea unei structuri de finanțare eficiente și flexibile.

OS2. Competitivitate

- Îmbunătățirea calității execuției programelor investiționale de modernizare și dezvoltare, a programelor de reparații, reabilitare și asigurare a mentenanței RAJA
- Reducerea consumului tehnologic și continuarea implementării sistemului de comandă date SCADA;
- Optimizarea și eficientizarea sistemelor și proceselor de management din societate, a calității execuției proceselor operaționale și alinierea acestora la cerințele SMICM și a standardelor moderne de performanță și competitivitate.
- Dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane în raport cu necesitățile reale de activitate și dezvoltare ale societății;
- Îmbunătățirea procesului de formare, instruire și dezvoltare profesională a personalului;
- Optimizarea procesului de controlling bugetar al costurilor.
- Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă;

- Eficientizare energetica si reducerea emisiilor de carbon

OS3. Dezvoltare durabilă

- Consolidarea și diversificarea relațiilor de colaborare internă și externă ale RAJA S.A.
- Optimizarea managementului riscurilor ce pot afecta activitatea societății
- Optimizarea productivității muncii în unități fizice (metri cubi apa vânduta/ nr. mediu de personal) și în unități valorice (cifra de afaceri/ nr. mediu de personal)
- Creșterea gradului de adaptabilitate și a capacității de reacție a societății la schimbările permanente ale mediului în care aceasta își desfășoară activitatea; Soluționarea unor aspecte privind infrastructura RAJA
- Creșterea eficienței energetice și reducerea impactului negativ al proceselor tehnologice asupra mediului înconjurător
- Menținerea echilibrului financiar și stabilității operaționale
- Îmbunătățirea siguranței și securității ocupaționale

POLITICILE RAJA S.A CONSTANȚA

a) Calitate, mediu, securitate și sănătate în muncă, siguranța alimentului

RAJA S.A. promovează principiile Sistemului de Management Integrat, pentru a-și menține și dezvolta poziția și reputația de lider pe piața serviciilor de utilități publice. Îmbunătățirea continuă a performanțelor societății referitoare la calitate, mediu, securitate și sănătate în muncă, siguranța alimentului și asigurarea resurselor necesare pentru realizarea următoarelor obiective generale:

- îmbunătățirea calității serviciilor și sporirea încrederii clienților și personalului propriu în capacitatea RAJA S.A. de a livra în mod constant apă sigură și de calitate pentru consumatori;
- abordarea gândirii bazate pe risc în vederea obținerii rezultatelor planificate, minimizarea posibilelor efecte negative și utilizarea oportunităților de îmbunătățire;
- menținerea unui control adecvat al proceselor în vederea eliminării pericolelor și de reducere a riscurilor SSM prin asumarea responsabilității și răspunderii pentru prevenirea rănilor și îmbolnăvirilor legate de muncă, existența unor locuri de muncă și activități sigure și sănătoase și prin implicarea activă a salariaților;
- îmbunătățirea performanței de mediu prin prevenirea poluării și minimizarea riscurilor aferente aspectelor de mediu identificate;
- creșterea performanței profesionale a angajaților prin instruire și participare la programe profesionale în vederea implementării de tehnici și proceduri moderne de lucru;
- îmbunătățirea performanțelor proceselor și activităților de bază prin implementarea strategiilor pentru reducerea pierderilor de apă, eficientizare energetică și managementul activelor;
- creșterea gradului de digitalizare a activităților, cu scopul remodelării și automatizării proceselor operaționale și a fluxurilor de lucru (realizarea serviciului, clienți și angajați).

Obiectivele generale sunt transpuse, la nivelul funcțiilor relevante din societate, în obiective specifice a căror realizare se urmărește în cadrul analizelor anuale efectuate de management pentru a asigura adecvarea continuă a politicii la cerințele existente

b) Responsabilitate socială

Politica organizației privind Responsabilitatea Socială are la bază respectarea drepturilor fundamentale ale omului în general și drepturile personalului în special.

Principalul deziderat al Politicii RAJA S.A. referitoare la Responsabilitatea Socială îl reprezintă angajamentul de conformare:

- asigurarea conformării cu toate cerințele standardului SA 8000:2014;
- asigurarea conformării cu legislația națională, alte reglementări aplicabile și alte cerințe la care organizația subscrie;

- respectarea principiilor instrumentelor internaționale de referință din standardul SA 8000:2014 și interpretarea acestora.

Prezența politică este focalizată pe îndeplinirea următoarelor obiective:

- organizația nu practică și nu încurajează utilizarea muncii copiilor și va întreprinde acțiuni de facilitare a educației copiilor și muncitorilor tineri.
- organizația nu practică și nu încurajează utilizarea muncii forțate sau obligatorii.
- organizația asigură un mediu de lucru sănătos și sigur și întreprinde măsuri eficiente de prevenire a potențialelor incidente și accidente de muncă sau a bolilor profesionale.
- întreg personalul are dreptul de a înființa, a se înscrie în și de a organiza sindicate după cum dorește și de a negocia colectiv cu organizația.
- organizația nu practică și nu încurajează discriminarea la angajare, la remunerare, acces la instruire, promovare, încetarea contractului de muncă sau pensionare pe criterii de rasă, naționalitate sau origine teritorială sau socială, castă, origine, religie, handicap, sex, orientare sexuală, responsabilități familiale, stare civilă, apartenență sindicală, opinii politice, vârstă sau orice condiții care pot conduce la discriminare.
- organizația tratează întreg personalul cu demnitate și respect.
- organizația respectă legislația aplicabilă, contractul colectiv de muncă și standardele industriale referitoare la programul de lucru, pauzele și sărbătorile legale.
- organizația respectă drepturile angajaților la un salariu decent și se asigură că salariile îndeplinesc întotdeauna cel puțin cerințele legale ori contractele colective de muncă și sunt suficiente pentru a acoperi necesitățile de bază ale personalului asigurând și un venit minim suplimentar.

Pentru continua îmbunătățire a celor mai bune practici de conducere în **RAJA S.A.** managementul de la cel mai înalt nivel se angajează să dezvolte și să mențină un Sistem de Management al Responsabilității Sociale în care:

- își analizează periodic politica în scopul de îmbunătățire continuă, luând în considerare modificările legislației, cerințele codului propriu de conduită și orice alte cerințe aplicabile organizației;
- se asigură că politica este efectiv implementată, menținută, comunicată și de a o face accesibilă și disponibilă întregului personal și părților interesate externe.

Orice angajat al **RAJA S.A.** va fi susținut în dezvoltarea competențelor profesionale în funcție de necesitățile organizației, prin asigurarea resurselor necesare.

Echipa de performanță socială stabilită în **RAJA S.A.** are sarcina de a monitoriza și a asigura implementarea corectă și eficientă a Sistemului de Management al Responsabilității Sociale al organizației.

Organizația **RAJA S.A.** își propune să ofere transparență și comunicare deschisă în relațiile cu părțile interesate prin:

- publicarea angajamentului companiei referitor la respectarea cerințelor în domeniul responsabilității sociale;
- conștientizarea părților interesate cu privire la cerințele standardului SA 8000:2014;
- implicarea părților interesate pentru atingerea conformității sustenabile cu standardul SA 8000:2014;
- implicarea și susținerea managementului societății la analiza și revizuirea sistemului de management al responsabilității ca urmare a monitorizării indicatorilor de performanță;
- demonstrarea unui „comportament etic” față de societate și față de proprii angajați.

PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA RAJA S.A.

P1. Relația cu utilizatorii

Relația cu utilizatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- a) Îmbunătățirea calității serviciilor prestate - se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacționare a angajaților societății cu utilizatorii serviciului de alimentare cu apă și canalizare, în vederea îmbunătățirii activității de prestare a serviciilor.

- b) Extinderea și îmbunătățirea fluxurilor comunicaționale - se va urmări îmbunătățirea activității de relații publice, în condiții de transparență, prin toate mijloacele tehnice.
- c) Soluționarea promptă a reclamațiilor - se va avea în vedere îmbunătățirea în mod permanent a procentului de reclamații soluționate într-un termen cât mai scurt, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor, ca pârghie coercitivă pentru angajați în vederea îmbunătățirii relației cu cetățenii.
- d) Conștientizare și implicare - atragerea de noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare;
- e) Confidențialitate - se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal ale consumatorilor;
- f) Performanță - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite criteriile de evaluare specifice.

P2. Relația cu acționarii

Relațiile cu acționarii vor avea la bază următoarele linii directoare:

- a) Transparență și comunicare - va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate semestrial a administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare.
- b) Management participativ - deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație, vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Acționarilor.

P3. Relația cu directorii

Relația cu managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

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

P4. Relația cu angajații

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

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

P5. Relația cu alți colaboratori

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

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

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

2. PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE ÎN FUNCȚIE

RAJA S.A. este administrată în sistemul unitar prevăzut de Legea nr.31/1990, a societăților cu modificările ulterioare. Societatea este administrată de Consiliul de Administrație format dintr-un număr de șapte administratori. Componența consiliului de administrație este desemnată de către adunarea generală ordinară a acționarilor. Membrii consiliului de administrație sunt desemnați de adunarea generală a acționarilor, exclusiv din lista de persoane propuse de autoritatea publică tutelară (Asociația). Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a legislației în vigoare.

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. Persoanele selectate și numite ca administratori și care au încheiat cu societatea un contract de mandat și îndeplinesc funcția de director, sunt administratori executivi. În cadrul Consiliului, nu pot fi mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani. Consiliul de administrație este condus de Președinte, ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi și care nu poate fi numit Director general al Societății. Secretariatul Consiliului de Administrație este asigurat de către o persoană din cadrul societății desemnată de către președintele consiliului.

În cadrul consiliului de administrație se constituie comitetul de nominalizare și remunerare și comitetul de audit. Comitetul de nominalizare și remunerare îndeplinește atribuțiile prevăzute în art. 34 alin.2 din OUG 109/2011, iar comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute de Legea 162/2017 precum și de Regulamentul Consiliului de administrație.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectivului de activitate al societății.

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

Numirea membrilor Consiliului de Administrație („Administratorii”) este temporară și revocabilă. Persoanele numite în calitate de Administratori trebuie să accepte expres numirea. Pe durata îndeplinirii mandatului, administratorii nu pot încheia cu societatea un contract de muncă. În cazul în care administratorii au fost desemnați dintre salariații societății, contractul individual de muncă este suspendat pe perioada mandatului.

Administratorii pot fi revocați oricând, numai prin hotărârea Adunării Generale a Acționarilor, în condițiile legii, și doar la propunerea prealabilă a Asociației.

Mandatul membrilor Consiliului de Administrație este stabilit pentru un termen de **4 (patru)** ani.

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea Societății, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor expres prevăzute de lege ca fiind de competența Adunării Generale a Acționarilor

Consiliul actual prezintă experiențe și formări profesionale menite a produce o abordare și viziune multidisciplinare. Identificăm astfel în cadrul Consiliului de administrație actual o combinație între expertiza tehnică și cea economică și juridică, pe fondul experienței de administrare/conducere.

Experiența și formarea în domeniul tehnic este bine asigurată în cadrul Consiliului de administrație actual, fiind necesară cu precădere pentru tratarea aspectelor de natură tehnică/inginerescă ale societății. Membrii cu o asemenea formare dețin o bună experiență în domeniul ingineriei, dobândită în domeniul utilităților publice și în cercetare. Acești membri au o înțelegere mult mai profundă a activității tehnice a societății, arătând considerare pentru reglementările locale, naționale și internaționale. Ei sunt în măsură să evalueze impactul evoluțiilor tehnologice asupra activității companiei și/sau fiabilitatea, eficiență și rentabilitatea infrastructurii de apă și canalizare. Ei facilitează celorlalți membri ai Consiliului, înțelegerea elementelor sensibile, de natură tehnică.

Experiența și formarea în domeniul financiar/contabil/economic este, de asemenea, bine asigurată în cadrul Consiliului actual, în conformitate cu prevederile legale. Asigurarea acestei competențe are drept scop urmărirea sănătății financiare a societății, membrii consiliului care prezintă această expertiză urmărind principalii indicatori financiari-economici și trasând direcții viitoare de acțiune/dezvoltare din această perspectivă. Expertiza financiar-economică în cadrul Consiliului este dobândită în cadrul unor poziții atât de execuție, cât și de conducere, în cadrul unor companii private și instituții ale statului. Acești membri sunt eligibili în comitetul de audit din cadrul societății. Ei facilitează celorlalți membri ai Consiliului înțelegerea unor aspecte financiar-economice. Experiența și formarea în domeniul juridică este, de asemenea, bine asigurată în cadrul Consiliului actual, în conformitate cu prevederile legale. Asigurarea acestei competențe are drept scop respectarea legalității tuturor actelor, membrii consiliului care prezintă această expertiză urmărind respectarea legalității în întreaga activitate desfășurată și trasând direcții viitoare de acțiune/dezvoltare din această perspectivă.

În cadrul Consiliului actual există o diversificare a seniorității, Consiliul având în componența sa membri cu o bogată experiență în câmpul muncii, dar și membri care au depășit perioada de tranziție, fiind în plină perioada de maturizare profesională. Este asigurat astfel transferul de cunoștințe și expertiză de la o generație la alta, fapt care atestă grija pentru continuitatea actului de administrare. Experiența profesională este acumulată de membrii consiliului în domenii de activitate diferite, fapt care permite importul de bune practici și modele eficiente de administrare. În cadrul Consiliului actual există membri cu experiență în domeniul utilităților publice, existând un interes vădit în rândul membrilor pentru domeniul de activitate al societății. De asemenea, experiența în lucru cu administrația și/sau instituțiile publice locale este asigurată în cadrul Consiliului actual, necesitatea acesteia rezultând din specificul societății, acesta fiind o societate de utilitate publică.

3. PROFILUL NOULUI CONSILIU DE ADMINISTRAȚIE

3.1. Poziționare strategică

RAJA S.A. este persoană juridică română, cu obiect de activitate de captare, tratare și distribuție a apei și cele de canalizare și epurare, cu gestiune delegată, organizată ca societate pe acțiuni, cu capital public aparținând autorităților locale, având o structură a acționariatului în care Județul Constanța deține 99,099713558% din capitalul social, alături de alți 33 de acționari. Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru autoritățile publice și locale care i-au delegat, prin Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Apa- Canal Constanța”, gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

Prin Contractul de Delegare, RAJA S.A. își asumă răspunderea furnizării serviciului public de alimentare cu apă și canalizare în localitățile/județele desemnate, sub controlul Autorității delegante și în condițiile și termenii contractului de delegare, în conformitate cu normele legale și de reglementare aplicabile. Societatea trebuie să atingă viziunea generală a autorității publice tutelare și a acționarilor și anume de a atinge obiectivele strategice privitoare la: eficiența economică, dezvoltarea, modernizarea și îmbunătățirea serviciilor, orientarea către client; competența profesională; grija pentru mediu și grija pentru sănătatea populației.

În acest context, poziția Societății este una strategică, întrucât presupune asigurarea unui serviciu de utilitate publică, însă în condițiile funcționării după regulile unei societăți, care vizează obținerea profitului. Caracterul de utilitate publică impune Societății necesitatea asigurării serviciului la un standard înalt de calitate, inclusiv la utilizatorii/beneficiarii care provin sau dețin un statut special, derivat din condiții de viață/sociale/financiar-economice, etc. nefavorabile. În felul acesta, Societatea are o puternică funcție socială, asigurând standarde de viață calitative indiferent de categoria de beneficiari/utilizatori. Asigurarea serviciului de utilitate publică reclamă prețuri/tarife suportabile pentru beneficiar/utilizator, fără ca un asemenea fapt să afecteze dezvoltarea și/sau funcționarea Societății, din orice punct de vedere. Introducerea unui sistem de tarifare diferențiat în funcție de categoria de beneficiari/utilizatori, zonă, condiții economico-sociale, etc. poate fi o direcție de acțiune a Societății, alături de optimizarea costurilor de producție, tehnologizare optimă și sporirea productivității muncii.

Având în vedere faptul că Societatea trebuie administrată după principiul eficienței financiar-economice, aceasta se va reflecta în obținerea profitului net, care să îi permită continuarea și dezvoltarea sustenabilă. Îndeplinirea obligațiilor atât către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale, cât și către Bugetul local se înscrie în linia strategică pe care Societatea o va adopta. Neîmpovărarea bugetului local, constituirea surselor proprii de finanțare fie din activități proprii, fie din investiții atrase, optimizarea costurilor și recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate și realizarea profitului net sunt acțiuni esențiale, care trebuie să se găsească în strategia Societății.

Un loc aparte îl constituie continuarea și atragerea de investiții finanțate cu fonduri europene, întrucât acestea permit dezvoltarea ariei în care serviciul de apă și canalizare este oferit clienților, accesul la tehnologie modernă cu un minim de efort financiar, menținerea unor tarife acceptabile și un nivel crescut al calității serviciilor oferite. Societatea se va concentra pe strategia de finanțare pentru perioada **2021-2027**, vizând cu prioritate implementarea POIM 2014-2020.

Societatea va continua procesul de implementare a proiectelor cu fonduri europene în cadrul POIM 2014-2020. Finanțarea investițiilor se bazează pe o listă predefinită de proiecte, reflectând portofoliul de proiecte dezvoltate de către Operatorii Regionali pe baza investițiilor prioritare identificate la nivelul Master Planurilor județene actualizate.

Societatea trebuie să acționeze în vederea menținerii și/sau extinderii cotei de piață, pe fondul menținerii sănătății financiar-economice. Se impune o administrare eficientă și un plan de investiții axat cu precădere pe modernizarea distribuției de apă potabilă și apă uzată (înlocuirea conductelor, managementul activelor în mod coresponsator etc.). Anticiparea riscurilor, prevenirea și combaterea lor, anticiparea nevoilor consumatorului sunt componente esențiale pentru administrarea Societății. Profesionalizarea personalului, oferirea unor condiții optime pentru muncă reprezintă de asemenea elemente strategice pentru Societate, care ar putea conduce la transformarea Societății într-unul din principalii angajatori în domeniu.

Având în vedere poziționarea strategică descrisă mai sus, în următoarea perioadă, Societatea își asumă următoarele obiective:

- preluarea UAT-urilor care au aderat în Asociația de Dezvoltare Intercomunitară și care vor să delege serviciul de furnizare apă potabilă și canalizare către Operatorul regional;
- implementarea programului de investiții POIM;
- creșterea gradului de branșare la rețeaua de apă, urmare implementării POIM 2014-2020;
- creșterea gradului de racordare la canalizare, urmare implementării POIM 2014-2020;

- asigurarea parametrilor calitativi ai apei potabile furnizate, precum și a apelor menajere tratate deversate în emisar;
 - îndeplinirea obiectivelor financiare asumate: garantarea unui profit minim; plata împrumuturilor;
 - îndeplinirea obiectivelor, criteriilor și indicatorilor de performanță stabiliți;
- Obiectivele activităților de bază și ale activităților conexe din cadrul societății sunt:
- creșterea numărului utilizatorilor serviciilor publice de apă și canalizare;
 - întărirea poziției de piață și perspective mai bune pentru dezvoltarea, prin extinderea rețelelor în actualele localități deservite și în unele localități în care sistemul este sau poate fi eficientizat cu investiții;
 - satisfacerea clienților prin îmbunătățirea calității lucrărilor executate și a serviciilor furnizate de către RAJA S.A.
 - monitorizarea continuă a problemelor privind calitatea apei și a mediului precum și a unor activități care pot influența parametrii de calitate ai mediului;
 - alinierea la Directivele UE din domeniul managementului calității și protecției mediului;
 - reducerea pierderilor de apă și optimizarea consumurilor de materii prime, materiale și energie, managementul activelor.

3.2.Recomandări de bune practici

Consiliul de Administrație este responsabil pentru asigurarea unui puternic control, în conformitate cu legislația statutară în vigoare, cerințele reglementare, codurile naționale și standardele internaționale de bune practici în domeniul guvernancei corporative.

Conform prevederilor Legii nr. 31/1991, privind societățile, cu modificările și completările ulterioare, competența desemnării membrilor consiliilor de administrație revine adunării generale a acționarilor.

Membrii consiliilor de administrație sunt desemnați de adunarea generală a acționarilor la propunerea autorității publice tutelare. Selecția candidaților pentru funcțiile de administratori se realizează în baza unei proceduri de selecție, cu respectarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu completările și modificările ulterioare, aprobată prin Legea nr.111/2016 și HG nr. 722 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Legea nr. 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

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

Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți în sensul art. 138¹ și art.138² din Legea 31/1990 a societăților comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Persoanele selectate și numite ca administratori și care au încheiat cu societatea un contract de mandat și îndeplinesc funcția de director, sunt administratori executivi.

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

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

directorului general.

Fiecărui membru al Consiliului de Administrație îi este cerut să înțeleagă pe deplin responsabilitățile Consiliului, să aibă o viziune pe termen lung și să ofere contribuții valoroase, să arate dedicație pentru rolul său prin pregătire minuțioasă, disponibilitate și punctualitate; dedicație pentru îmbunătățirea continuă a societății, integritate, independență, să ia numai decizii pentru binele organizației, și probitate.

3.3.Responsabilitățile Consiliului de administrație

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor societății numește membrii Consiliul de administrație al societății exclusiv din lista de persoane propuse de autoritatea publică tutelară (Asociația). Mandatul membrilor Consiliului de Administrație este stabilit pentru un termen de **4 (patru)** ani.

Consiliul de Administrație va fi compus din 7 membri și va fi condus de un președinte ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi. Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului de organizare și funcționare care a fost întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de Administrație are în responsabilitate administrarea societății. Persoanele selectate și numite ca administratori și care au încheiat cu societate un contract de mandat și îndeplinesc funcția de director, vor fi administratori executivi.

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

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

Consiliul de Administrație are următoarele atribuții principale:

- Administratorii au obligația îndeplinirii procedurilor de publicitate pentru documentele stabilite de lege.
- Rezolvă problemele stabilite de Adunarea Generală și execută hotărârile luate de aceasta în conformitate cu Actul Constitutiv.
- Verifică funcționarea sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizarea planificării financiare.
- Evaluează activitatea directorilor, verifică execuția contractelor de mandat ale acestora.
- Publicarea pe pagina de internet a societății documente prevazute de OUG 109/2011.
- Orice alte obligații stabilite de lege.

Consiliul de Administrație ține prin grija lui următoarele registre ale societății:

- registrul acționarilor;
- registrul ședințelor și deliberărilor Adunărilor Generale;
- registrul ședințelor și deliberărilor Consiliului de Administrație;

3.4.Componenta Consiliului de Administrație

Componenta Consiliului la nivelul RAJA S.A. se stabilește astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre ei și cu managementul executiv, să acționeze independent și critic iar membrii consiliului să se completeze unul pe celălalt. Consiliul va avea o componentă mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua strategiile, politicile și operațiunile societății.

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență. Nu este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă experiența profesională în industria în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale este cea care poate da substanța discuțiilor și activităților membrilor Consiliului. Cu toate acestea cel puțin un membru al Consiliului este indicat să aibă și acest tip de experiență sectorială. De asemenea este esențial ca toți membrii Consiliului să aibă o educație economică adecvată și o bună înțelegere a principalilor termeni economici specifici administrării unor societăți și de guvernare corporativă. Este recomandat ca cel puțin unul dintre membrii Consiliului de Administrație să aibă și experiența în mediul privat pentru a se asigura armonizarea între mediul public și cel privat.

În baza prevederilor OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind alcătuirea și componența Consiliului:

1. Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus (art.28, alin.(1) din OUG nr. 109/2011);
2. Consiliul de Administrație este format din 7 membri (art. 28 alin. (2) din OUG nr. 109/2011);
3. Cel puțin doi dintre membrii consiliului trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani (art. 28 alin. (3) din OUG nr. 109/2011);
4. În cadrul Consiliului de administrație nu pot fi mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice (art. 28 alin. (5) din OUG nr. 109/2011);
5. Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138¹ și 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare (art. 28 alin. (6) din OUG nr. 109/2011), la desemnarea cărora se vor 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).
6. O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice administrator sau membru al consiliului de supraveghere, precum și persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator ori membru al consiliului de supraveghere;

7. Consiliul de administratie va fi astfel format încât se va asigura o diversificare a competențelor și o pluralitate de experiențe profesionale la nivelul consiliului de administrație.
8. Administratorii numiți dintre persoanele care au încheiat cu societatea un contract de mandat, vor fi administratori executivi.

Consiliul de administrație va organiza Comitete consultative cu respectarea prevederilor legale în vigoare după cum urmează:

Comitetul de nominalizare și remunerare este format din cel puțin 2 administratori neexecutivi, din care cel puțin un membru al comitetului trebuie să fie administrator neexecutiv independent, conform Legii 31/1990 privind societățile.

Principalele atribuții ale Comitetului de Nominalizare și Remunerare sunt:

- coordonează procesul de selecție/alegere a membrilor Consiliului de Administrație;
- recomandă Consiliului de Administrație să propună candidați pentru poziția de administrator și/sau să ocupe locurile vacante în Consiliului de Administrație;
- propune Consiliului de Administrație procedura de selecție a candidaților pentru funcția de directori și recomandă numirea directorilor;
- evaluează cumulul de competențe profesionale, cunoștințe și experiențe la nivelul Consiliului de Administrație;
- actualizează permanent competențele profesionale ale membrilor Consiliului de Administrație, coordonând îmbunătățirea cunoștințelor acestora în scopul aplicării celor mai bune practici de guvernare corporativă;
- formulează propuneri privind remunerarea administratorilor și directorilor, în ceea ce privește cuantumul și condițiile de acordare a remunerațiilor fixe și variabile convenite;
- în stabilirea remunerației administratorilor, Comitetul de Nominalizare și Remunerare va respecta principiul proporționalității acestei remunerații cu responsabilitatea și timpul alocat exercitării funcțiilor de către aceștia, în cadrul Comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație;
- identifică criterii și obiective privind orice scheme de remunerare pe bază de performanță (alte beneficii financiare), fiind autorizat de către Consiliul de Administrație să solicite orice informații pe care le consideră necesare în scopul îndeplinirii atribuțiilor sale;
- analizează, evaluează și propune Consiliului de Administrație orice angajament de plată sau compensație ce urmează a fi prevăzută în Contractul de mandat al administratorilor sau directorilor;
- supraveghează aplicarea principiilor politicii de remunerare a administratorilor și a directorilor și informează Consiliul de Administrație cu privire la aceasta;
- prezintă Consiliului de Administrație și Adunării Generale Ordinare a Acționarilor care aprobă situațiile financiare anuale un raport anual, cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul anului financiar anterior, raport structurat conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind Guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;

Comitetul de audit este format din cel puțin 2 administratori neexecutivi, din care cel puțin un membru al comitetului trebuie să fie administrator neexecutiv independent, conform Legii 31/1990 privind societățile.

Comitetul de audit este un comitet permanent cu funcție consultativă și nu se va suprapune activității desfășurate de către auditorii societății.

Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să dețină competențe în domeniul contabilității și auditului statutar, dovedite prin documente de calificare pentru domeniile respective.

Atribuțiile comitetului de audit sunt cele prevăzute de art.65 din Legea 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative:

- asistă Consiliul de Administrație în clasificarea riscurilor specifice companiei și implementarea unui sistem de management a riscului, astfel încât riscurile cu care se confruntă compania, precum și potențialele riscuri, să fie prevăzute, corect identificate, administrate și diseminate către Consiliul de Administrație;
- examinează în mod regulat eficiența raportării financiare, controlului intern și sistemului de administrare a riscului adoptat de societate;
- informează Consiliul de Administrație, cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;
- monitorizează procesul de raportare financiară, fiind informat de către auditorul extern cu privire la deficiențele semnificative ale controlului intern în acest domeniu;
- monitorizează auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate;
- monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern de calitate și a sistemelor de management al riscului entității și, după caz, a auditului intern în ceea ce privește raportarea financiară a societății, fără a încălca independența acestuia;
- evaluează și monitorizează independența auditorilor financiari sau a firmelor de audit;
- înaintează spre avizare Consiliului de Administrație, propunerile privind selectarea, numirea, renumirea, revocarea auditorului financiar extern, precum și termenii și condițiile pentru remunerarea acestuia, urmând ca nominalizările validate de Consiliul de Administrație, să fie supuse aprobării Adunării Generale Ordinare a Acționarilor;
- întocmește anual un Raport care va fi prezentat Adunării Generale a Acționarilor, în care va fi descrisă componența Comitetului de audit, responsabilitățile și recomandările comitetului precum și orice alte informații în concordanță cu actele normative în vigoare.

Prevederile de mai sus sunt cu titlu general.

Profilul candidatului pentru funcția de administrator va fi elaborat într-un document distinct.

Candidații selectați conform condițiilor minime de mai sus vor fi evaluați în baza matricei Consiliului de Administrație al RAJA S.A.

3.5.Competențe, trăsături și cerințe ale membrilor Consiliului de Administrație

I. Competențe

1. Competențe specifice sectorului de activitate

1.1.Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății: cel puțin unul dintre membrii Consiliului de administrație ar trebui să posede cunoștințe despre sectorul de activitate al RAJA S.A. pentru a facilita elaborarea și implementarea unei viziuni de administrare în concordanță cu strategia locală și națională în domeniu. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul

1.2.Cunoștințe despre domeniul utilităților publice: cel puțin unul dintre membrii Consiliului de administrație ar trebui să posede cunoștințe despre sectorul utilităților publice pentru a facilita adoptarea unor bune practici din domeniul mai larg al sectorului de activitate al RAJA S.A., însă fără a depăși cu mult similaritatea. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

1.3.Capacitatea de a depăși constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată: cel puțin unul dintre membrii Consiliului de administrație ar trebui să posede capacitatea de a depăși constrângerile economice privind furnizarea serviciilor de apă potabilă și uzată pentru a facilita

adoptarea unor măsuri din domeniul specific al sectorului de activitate al RAJA S.A. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

2. Competențe profesionale de importanță strategică:

2.1. Viziune strategică: necesară pentru trasarea unei direcții optime privind evoluția RAJA S.A., în concordanță cu acordurile și reglementările legislative, cu politica locală și națională și de asemenea, necesară pentru stabilirea obiectivelor strategice pe care managementul companiei/directorii să le atingă în termenii agreeți, precum și a oportunităților de creștere; viziunea strategică se manifestă în diverse arii precum managementul strategic, managementul financiar, managementul producției, managementul serviciilor, managementul marketingului, managementul resurselor umane, management operațional. Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru în cel puțin o arie de competență managerială.

2.2. Competența financiară și de contabilitate: necesară pentru înțelegerea constrângerilor și oportunităților financiare pe care RAJA S.A. le întâmpină, pentru a înțelege elementele cheie ale sănătății financiare a societății. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul, dar cel puțin doi membri vor deține aceste competențe.

2.3. Competența de gestionare a riscului: necesară pentru înțelegerea și identificarea timpurie a riscurilor la care RAJA S.A. este expusă fie prin activitatea în sine, fie prin mediul/contextul în care operează și/sau de luarea unor măsuri de prevenire și/sau corecție a lor. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

2.4. Capacitatea de atragere și gestionare a investițiilor (programe cu finanțare externă): necesară pentru asigurarea fluxului de capital pe de o parte și, a investițiilor stabilite prin strategia și planul de administrare pe de altă parte. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul

3. Competențe de governanță corporativă:

3.1. Guvernanța întreprinderilor publice și rolul consiliului: necesară pentru trasarea liniilor directorii în vederea implementării optime a politicilor guvernamentale și a legislației specifice, cu un focus pe rolul și funcțiile consiliului de administrație; Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului.

3.2. Luarea deciziei: necesară pentru a decide în privința politicilor majore care trebuie implementate și/sau atinse în cadrul organizației, în privința liniilor pentru dezvoltare și a altor aspecte sensibile și/sau care au impact major, pozitiv sau negativ, asupra bunei funcționări a RAJA S.A.; Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului.

3.3. Monitorizarea performanței: necesare pentru înțelegerea activității curente a societății, permite înțelegerea manierei în care obiectivele trasate sunt/vor fi îndeplinite, sesizarea disfuncționalităților și/sau a oportunităților, trasarea și luarea unor măsuri de acțiune sau corective, după caz. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

4. Competențe sociale și personale:

4.1. Relații interpersonale: necesare pentru stabilirea unor rapoarte eficiente și armonioase de lucru, cu diferite grupuri și în diferite situații; sunt necesare aptitudini și abilități de relaționare interumană precum sociabilitatea, empatia, stabilitate emoțională, adaptabilitate. Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului.

4.2. Organizare și planificare: necesare pentru asigurarea unui flux optim activității societății, prin previzionarea acțiunilor viitoare și alocarea eficientă a resurselor. De asemenea, necesară pentru creionarea planurilor de investiții, în conducerea proiectelor pe care societatea le gestionează/dezvoltă. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

4.3. Comunicare orală și scrisă la nivelul cerințelor postului: necesare pentru asigurarea unui climat propice, respectiv abilitatea de a utiliza eficient vocabularul pentru a înțelege sau transmite

cu claritate diferite concepte și perspective. Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului.

5. Experiență pe plan local și internațional

5.1. Experiență locală: este de dorit în special în domeniul de activitate al societății sau mai larg, în cel al utilităților publice, pentru a facilita importul de bune practici sau de implementare a cadrului legislativ cu aplicabilitate locală/națională; Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

5.2. Experiență internațională: este de dorit în special în domeniul de activitate al societății sau mai larg, în cel al utilităților publice, pentru a facilita importul de bune practici sau de implementare a cadrului legislativ cu aplicabilitate internațională. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

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

6.1. De conducere: necesare pentru asigurarea bunei funcționări a RAJA S.A. Conducerea trebuie dovedită indiferent de formarea educațională (economică, juridică, tehnică, etc.). Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului.

II. Trăsături

7. Reputație personală și profesională: necesară pentru a conferi credibilitate a RAJA S.A. în fața propriilor angajați, cât și a terților (consumatori, instituții, etc.). Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

8. Integritate: necesară pentru promovarea unui mediu etic și transparent în relațiile cu angajații societății, dar și cu terții. Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului

9. Independență: necesară pentru a asigura o structură organizatorică eficientă fără influențe majore care pot afecta deciziile luate în cadrul consiliului. Pentru constituirea Consiliului de administrație, majoritatea membrilor trebuie să fie independenți. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

10. Expunere politică: pentru a se asigura depolitizarea Consiliului de administrație, este de dorit ca membrii Consiliului de administrație să nu fie membri activi ai unui partid politic. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

11. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor: necesară pentru înțelegerea valorii adăugate pe care fiecare persoană o poate aduce consiliului de administrație și implicit societății. Depunerea Declarației de Intenție are caracter de obligativitate pentru fiecare candidat din Lista Scurtă, fiind un criteriu obligatoriu prevăzut de legislația corporativă.

12. Diversitate de gen: este de dorit pentru asigurarea unui caracter de diversitate a Consiliului de administrație. Nu are caracter de obligativitate pentru întreg consiliul.

III. Condiții prescriptive și proscriptive

13. Număr de mandate: fiecare membru să exercite concomitent cel mult 3 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României, dacă va fi numit administrator al RAJA S.A. Se va avea în vedere aici: numărul de mandate deținute, fapt ce se poate traduce în risc pentru numire;

14. Experiență în administrare și/sau management: fiecare membru să dețină experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus

sau în administrație publică. Se va avea în vedere aici atât experiența cât și evoluția profitabilității societății administrată/gestionată

15. Studii superioare finalizate: fiecare membru trebuie să aibă minim studii superioare finalizate cu diplomă de licență sau echivalent, de preferință, în domeniul economic, juridic, tehnic. Este de dorit ca fiecare membru să dețină și alte certificări care pot aduce un avantaj în activitatea desfășurată. Are caracter de obligativitate pentru fiecare membru al consiliului.

16. Înscrieri în cazierul fiscal și/sau judiciar: fiecare membru al consiliului trebuie să aibă cazierul fiscal/judiciar fără înscrieri, fiind condiție obligatorie conform legislației în vigoare. În acest sens se va urmări să nu fi fost începută urmărirea penală pentru infracțiunile prevăzute la art. 6 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, fals în înscrieri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor

Cerințele de mai sus reprezintă o condiție esențială pentru accesarea în consiliu de administrație și, implicit, în procesul de selecție.

Celelalte cerințe conform prevederilor legislative privind guvernanta corporativă, referitoare la diversificarea competențelor, studii și experiența profesională în anumite domenii, statut, vor fi considerate în alcătuirea Consiliului de administrație, în etapele de recomandări și/sau numire. În baza acestor cerințe, Consiliul de administrație ar fi bine să aibă o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește genul și vârsta, precum și în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Nu este obligatoriu ca toți membrii Consiliului de administrație să aibă experiență profesională în sectorul de activitate în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale poate oferi substanță discuțiilor și activităților consiliului. Armonizarea experienței în mediul privat cu experiența în mediul public este de dorit, fără ca tipul acesta de experiență să devină o condiție obligatorie. Referitor la pregătirea educațională, este recomandat ca pe lângă formarea economică și/sau juridică din cadrul consiliului, prevăzută legal, cel puțin unul dintre membri să aibă o pregătire în domeniul tehnic.

Aceste competențe, trăsături și cerințe sunt translatate în matricea profilului Consiliului de administrație prezentată în Anexa 1 și descrisă în secțiunea următoare.

B. MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

1. Scopul, criteriile, ponderi, totaluri, praguri și alte elemente ce descriu matricea

Scopul matricei profilului consiliului este asigurarea, pe baza analizei sistematice, a existenței unei proceduri de selecție transparente, formale, competitive și comprehensive din punct de vedere decizional.

Matricea profilului consiliului reprezintă tabelul care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de titularul postului, individual, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute.

Matricea conține următoarele elemente:

- criteriile de selecție și indicatori ai acestora;
- încadrarea criteriilor de selecție în obligatorii și opționale;
- ponderile alocate criteriilor;
- gruparea criteriilor pentru analiză comparativă;
- grila comună pentru evaluarea criteriilor;
- pragul minim colectiv pentru fiecare criteriu;
- subtotaluri, totaluri, totaluri ponderate și ponderi, pentru criterii și pentru administratorii individuali.

Criteriile reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea profilului consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea individuală a candidaților pentru postul de Administrator. Se precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

- **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.

Încadrarea criteriilor în obligatorii sau opționale este realizată în baza analizei contextuale, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății.

Ponderea (0-1)

Ponderea 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. Alocarea ponderilor se fundamentează în analiza contextuală, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății. Ponderile pot avea valori cu o zecimală. Ponderile sunt evidențiate în matricea profilului consiliului în coloana „Pondere (0-1)”.

Grila comună de evaluare pentru toate criteriile

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a își demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la „novice” la „expert”. Anumite criterii, datorită modului lor de înțelegere și definire, nu permit o diferențiere atât de fină precum cea pe scala de evaluare în 5 trepte și, prin urmare, vor fi evaluate în baza unei grile mai restrânse.

Totaluri

- **Totalul** reprezintă valoarea totală a unui anumit criteriu pentru candidați, (calculat ca suma punctajelor de pe fiecare rând).

- **Totalul ponderat** reprezintă valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru candidați (calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului).

Praguri

- **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)
- **Pragul curent colectiv:** nivel procentual calculat ca raport între: Total / (numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

Gruparea criteriilor pentru analiza comparativă

Criteriile sunt grupate în competențe, trăsături și condiții prescriptive și postscriptive, astfel încât analiza comparativă între candidați să se realizeze cu ușurință.

- **Competențele** reprezintă combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament, necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj este, de regulă, de la 1 până la 5.
- **Trăsăturile** se definesc drept calități distincte sau caracteristici ale individului. Grila de punctaj este, de regulă, de la 1 până la 5.
- **Condițiile prescriptive și postscriptive** reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și, care sunt interzise. Și în cazul lor, de regulă, grila de punctaj este de la 1 până la 5.

Descrierea rândurilor matricei

Competențe	Combi-nația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator.	Grila de punctaj de la 1 până la 5
Trăsături	O calitate distinctă sau caracteristică a individului.	Grila de punctaj de la 1 până la 5
Alte condiții eliminatorii	Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise.	Grila de punctaj de la 1 până la 5
Subtotal	Punctajul total pentru candidați individual pe grupuri de criterii.	(punctajelor pentru \sum fiecare grup de criterii pentru un candidat)
Subtotal ponderat	Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.	\sum (punctaj criteriu * pondere criteriu)
Total	Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru candidați.	\sum (punctajelor pentru fiecare coloană)
Total ponderat	Suma subtotalurilor ponderate.	\sum (subtotalurilor ponderate)

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

Descrierea generală a grilei de punctaj

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegeți și puteți discuta 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 persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> - 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 experiență avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> - Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de 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 (o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. <ul style="list-style-type: none"> - Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple poziții de conducere; - Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către organizație și/sau organizațiile din afară.

Pragul minim colectiv

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

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

punctaj minim acceptat pentru criteriu / [numărul candidați sau membri x punctajul maxim] x 100.

Pentru definirea punctajului minim acceptat se are în vedere nivelul minim acceptat de competență la criteriul respectiv. Nivelul minim acceptat de competență reprezintă scorul de la care obținerea unei performanțe superioare în post este posibilă și ia valori pe scala de evaluare de la 1 la 5, unde 1 înseamnă „novice” și 5 înseamnă „expert”.

Punctajul minim acceptat este calculat astfel: *nivelul minim acceptat x numărul de membri*. Tabelul de mai jos reflectă criteriile pentru care este necesar un prag minim colectiv și punctajul minim acceptat pentru fiecare criteriu în parte. În cazul în care nivelul minim acceptat coincide cu punctajul maxim, pragul minim colectiv nu mai este necesar.

În cazul funcționarilor publici sau a altor categorii de personal, pragul minim colectiv nu este necesar.

Pentru criteriul „înscrieri în cazierul fiscal și/sau judiciar” pragul minim nu este necesar, deoarece toți membrii consiliului de administrație trebuie să nu aibă înscrieri în aceste documente, constituind un criteriu eliminatoriu încă din etapa depunerii dosarelor de candidatură.

Criteriile pentru care este necesar un prag minim colectiv	Nivel minim acceptat pentru criteriu	Punctajul minim acceptat pentru criteriu în total	Prag minim colectiv
Viziune strategică	3	21	60%
Guvernanța întreprinderilor publice și rolul consiliului	3	21	60%
Luarea deciziei	3	21	60%
Relații interpersonale	3	21	60%
Comunicare orală și scrisă la nivelul cerințelor postului	3	21	60%
De conducere (pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal)	3	6	NA
Integritate	5	35	100%
Aliniere cu scrisoarea de așteptări	4	28	80%
Experiența în administrare și/sau management	3	21	60%
Studii superioare finalizate și alte certificări care aduc valoare postului	1	7	20%

2. Definirea criteriilor și a indicatorilor aferenți

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

Criteriile sunt definite după cum urmează:

COMPETENȚE

Criteriu 1.1.		
Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății		
Caracter	OPȚIONAL	Pondere
		0,5
Descriere:		
Cunoaște sectorul economic în care funcționează compania, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate conceptualiza poziționarea strategică a companiei.		
Indicatori:		
<ul style="list-style-type: none"> - Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru domeniul de activitate în care activează compania; - Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului de activitate și modul în care relaționează aceștia (acționari, autorității publice, autorității de reglementare, etc.); - Este la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu (politice, economice, sociale, tehnologice, etc.); - Poate oferi cel puțin 3 exemple de indicatori de performanță specifici activității de bază ai companiei, alții decât cei financiar-contabili; - Înțelege în toată complexitatea sa funcționarea societății integrând toate aspectele tehnico-economice. 		
Grila de evaluare		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunoștințe, cel mult poate spune generalități și de uz public, așa cum sunt prezentate în mass-media.
2	Intermediar	Arată o anumită preocupare, putând numi câteva particularități ale domeniului, fără a putea intra în detalii.
3	Competent	Numește și aprofundează anumite particularități ale domeniului, chiar dacă sunt dintre cele comun dezbătute (evidente). Poate diferenția între alte domenii, surprinzând specificul activității societății.
4	Avansat	Arată o bună înțelegere a domeniului de activitate al societății nu doar prin evidențierea specificului societății, ci și prin interpretarea sa într-un cadru mai larg. Poate numi un număr redus de trenduri în domeniu și/sau are nevoie de ajutor la înțelegerea consecințelor acestora asupra evoluției societății.
5	Expert	Numește corect trendurile majore în domeniu, arătând o înțelegere aprofundată asupra impactului la nivelul societății. Demonstrează acuratețe în identificarea riscurilor și oportunităților în domeniu, poate face o analogie cu alte domenii de activitate pentru importul de bune practici.

Criteriu 1.2.		
Cunoștințe despre domeniul utilităților publice		
Caracter	OPȚIONAL	Pondere
		0,5
Descriere:		

Candidatul este familiarizat cu domeniul utilităților publice, înțelegând specificul și reglementările din domeniu; orientat spre transferuri de bune practici de la un tip de activitate la alta.

Indicatori:

- Înțelege poziționarea sectorului de apă și canalizare în domeniul larg al utilităților publice și modul în care sectorul de activitate al societății poate avea un impact major în domeniul utilităților publice;
- Identifică aspecte cheie, reglementări, tendințe în domeniul utilităților publice și arată cum acestea pot influența activitatea societății;
- Arată considerare față de bune practici și modul în care acestea pot fi transpuse în cadrul societății.
- Înțelege profund necesitatea de a echilibra funcțiile economică, ecologică și socială a companiei și nevoia de îmbunătățire continuă a prestației companiei.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunoștințe, cel mult poate spune generalități și de uz public, așa cum sunt prezentate în mass-media.
2	Intermediar	Arată o anumită preocupare, putând numi câteva particularități ale domeniului, fără a putea intra în detalii.
3	Competent	Numește și aprofundează anumite particularități ale domeniului, chiar dacă sunt dintre cele comun dezbătute (evidente). Poate diferenția între alte domenii, surprinzând specificul utilităților publice.
4	Avansat	De regulă, cunoștințele sunt acumulate într-unul din subdomeniile utilităților publice (de exemplu: transport local) sau a unor activități conexe lor.
5	Expert	Arată o bună înțelegere, putând identifica trenduri în mod acurat. Demonstrează atenție la nivel de consecințe, identificând riscuri și oportunități.

Criteriu 1.3.

Capacitatea de a depăși constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
-----------------	-----------------	----------------	------------

Descriere:

Cunoaște constrângerile de ordin economic, social și tehnic ale sectorului economic în care funcționează compania, și poate conceptualiza soluții în vederea depășirii acestor constrângeri.

Indicatori:

- Se păstrează la curent cu constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată actuale și viitoare, de ordin tehnic, social, economic;
- Promovează și comunică cunoștințele și perspectivele proprii cu alți membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
- Identifică soluții viabile în vederea depășirii acestor constrângeri

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunoștințe, cel mult poate spune generalități și de uz public, așa cum sunt prezentate în mass-media.

2	Intermediar	Arată o anumită preocupare, putând numi câteva constrângeri specifice domeniului, fără a putea intra în detalii.
3	Competent	Numește și aprofundează anumite constrângeri, chiar dacă sunt dintre cele comun dezbătute (evidente). Poate semnala impactul asupra societății specificul activității.
4	Avansat	Arată o bună înțelegere a domeniului de activitate al societății și prin interpretarea sa arată constrângerile de ordin tehnic, social, economic. Poate numi un număr major de constrângeri, dar are nevoie de ajutor la înțelegerea consecințelor acestora asupra evoluției societății.
5	Expert	Numește constrângerile de ordin tehnic, social, economic și identifică soluții și vine cu propuneri pentru depășirea constrângerilor, arătând o înțelegere aprofundată asupra impactului la nivelul societății.

Criteriu 2.1.			
Viziune strategică			
Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
Descriere:			
Candidatul înțelege importanța conturării unei strategii, definind-o într-un orizont de timp mediu și lung.			
Indicatori:			
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuie la activitatea Consiliului prin prezentarea unor linii directoare și strategice executivului în arii diverse (management general, management strategic, management financiar, managementul producției, managementul serviciilor, managementul marketingului, managementul resurselor umane, management operațional, etc), în scopul dezvoltării optime a societății pe toate palierele de funcționare; - Preocupat pentru o dezvoltare durabilă și sustenabilă a companiei pe termen lung; - Propune politici și programe variate pentru îmbunătățirea activității societății; - Identifică priorități pentru dezvoltare și le aduce la cunoștință Consiliului și a Directoratului; - Privește afacerea din perspective multiple; evaluează alternativele, arată o preocupare pentru generarea lor; solicită puncte de vedere diferite de la ceilalți membri și directorat; identifică tendințe ale afacerii; - Înțelege provocările pentru implementarea strategiei, manifestă preocupare pentru depășirea lor; - Dovedește deschidere pentru colaborare cu membrii Consiliului și Directoratului. 			
Grila de evaluare			
Scor	Nivel de competență	Descriere	
1	Novice	Deține concepte fundamentale de strategie, însă are nevoie de sprijin extern pentru articularea ei.	
2	Intermediar	Poate fundamenta anumite linii directoare în ceea ce privește activitatea societății, în special în relație cu aria sa de expertiză (de ex. economico-financiară, tehnică, etc.). Liniile directoare sunt rezumate la clișee (de exemplu obținere profit, asigurarea cash-flow-ului), fără a fi apt a spune maniera de implementare și realizare.	
3	Competent	Apt a fundamenta anumite linii directoare în ceea ce privește dezvoltarea societății și de a demonstra maniera în care pot fi implementate și realizate. În continuare, prioritățile pentru dezvoltare sunt identificate în	

		special în aria sa de expertiză și/sau sunt pe termen scurt și mediu. Poate conștientiza rolul celorlalți în formularea strategiei, însă uzanța lui este minimă.
4	Avansat	Privește afacerea din perspective multiple; evaluează alternative, arată o preocupare pentru generarea unei strategii cât mai complete; solicită puncte de vedere diferite de la ceilalți membri și directorat; identifică tendințe ale afacerii; perspectiva este mai degrabă pe termen mediu spre lung. Poate alinia strategia la tendințele din piață, însă alinierea are mai degrabă un caracter reactiv.
5	Expert	Ca 4 plus orientare proactivă spre alinierea proactivă cu tendințele din mediul extern. Înțelege provocările pentru implementarea strategiei, manifestă preocupare pentru depășirea lor.

Criteriu 2.2.
Competența financiară și de contabilitate

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
-----------------	-----------------	----------------	------------

Descriere:

Candidatul este familiarizat cu cerințele guvernancei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară

Indicatori:

- Înștiințează consiliul referitor la posibile implicări financiare sau contabile;
- Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale unor decizii specifice;
- Explică aspectele financiare și contabile într-o manieră în care pot fi înțelese cu ușurință de către membrii consiliului ce posedă un nivel scăzut al competenței financiare;
- Conduce dezvoltarea viziunii analitice independente a consiliului referitoare la bunăstarea financiară și mediul de control financiar ale întreprinderii;
- Familiarizat cu reglementările și bunele practici financiare aplicabile;
- Familiarizat cu standardele profesionale de contabilitate.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu are cunoștințe financiar-contabile, cel mult arată o cunoaștere intuitivă a lor.
2	Intermediar	Candidatul posedă cunoștințe generale financiar-contabile cu o orientare pregnantă pe costuri, fără a surprinde maniera în care acestea se traduc în oportunități pentru afacere; relația costuri-performanță este slab conturată. Sau candidatul întâmpina dificultati în explicarea acestor concepte, sau nu sesizează oportunitățile de optimizare a lor.
3	Competent	Candidatul deține cunoștințe generale financiar contabile, arătând înțelegerea acurată a lor. De cele mai multe ori, este apt a realiza legătura dintre aceste concepte și performanța companiei.
4	Avansat	Candidatul surprinde acurat conceptele cheie financiar contabile care conduc la sănătatea financiară. Înțelege noțiuni mai complexe, precum buget, flux de numerar, etc. și se orientează spre optimizarea costurilor. Înțelege necesitatea susținerii financiare a investițiilor și modul în care

		acestea se traduc în rezultate pentru companie, inclusiv rezultate financiare.
5	Expert	Candidatul arată familiaritate cu reglementările și bunele practici financiare aplicabile și standardele profesionale de contabilitate. Este apt și arată proactivitate în facilitarea înțelegerii conceptelor financiar-contabile celorlalți membri ai consiliului. Interesat de a pune în practică controlul financiar al întreprinderii.

Criteriu 2.3.
Competența de gestionare a riscului

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
-----------------	-----------------	----------------	------------

Descriere:

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

Indicatori:

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

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Conștientizează puțin riscurile din activitatea, atitudinea fiind în general una reactivă și/sau are nevoie de suport în combaterea lui.
2	Intermediar	Arată o preocupare pentru identificarea și prevenirea riscului, însă acțiunile întreprinse sunt limitate. Prezintă o atitudine reactivă în fața riscului.
3	Competent	Identifică o mare parte a riscurilor și sugerează alternative pentru combaterea acestuia. Alternativele sugerate pot să nu fie eficiente și/sau are nevoie de suport în implementarea lor. Încearcă o atitudine proactivă față de risc, însă nu mereu susținută.
4	Avansat	Atent la riscuri, conștientizează nevoia de prevenire a lor. Implică mai multe părți, chiar dacă nu își asumă mereu leadershipul unei astfel de acțiuni. Are grijă pentru o formare continuă a personalului în ceea ce privește metodologiile managementului de risc.
5	Expert	Demonstrează o atitudine proactivă față de risc, implică părțile interesate în prevenirea și combaterea lui. Explică aspecte tehnice legate de managementul riscului. Dezvoltă și conduce strategia de combatere a riscului.

Criteriu 2.4.

Capacitatea de atragere și gestionare a investițiilor			
Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
Descriere: Candidatul este familiarizat cu activitatea de atragere și gestionare a fondurilor europene; înțelege specificul și importanța diferitelor etape din proces.			
Indicatori:			
<ul style="list-style-type: none"> - Arată preocupare pentru asigurarea capacității societății de atragere a fondurilor europene, având în vedere structura instituțională, resursa umană, sistemele și instrumentele de lucru; - Preocupat pentru asigurarea capacității financiare de absorbție prin asigurarea capacității proprii pentru cofinanțare sau a cofinanțării din partea autorității publice locale; în acest ultim caz, promovează interesele societății la nivelul autorității publice locale; - Urmărește implementarea programelor cu finanțare externă asigurându-se asupra îndeplinirii obiectivelor asumate de către societate; înțelege aspectele critice și dificultățile care se pot ivi în implementare și dispune/aprobă măsuri de preventive și/sau corecție; - Ajută membrii consiliului să înțeleagă specificul acestei finanțări; traduce concepte complexe într-un limbaj accesibil; - Stabilește linii directoare pentru Directorat în legătură cu activitatea de gestionare a fondurilor europene. - Studiază, compară, menține și dezvoltă relațiile parteneriale, este la actualitate cu reglementările și reușește să atragă de partea sa oportunități care să faciliteze accensiunea proiectelor derulate. 			
Grila de evaluare			
Scor	Nivel de competență	Descriere	
1	Novice	Candidatul nu deține experiență în acest criteriu.	
2	Intermediar	Candidatul are experiență în atragerea și gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de până 1 000 000 euro. Domeniul poate fi diferit de cel al utilităților publice.	
3	Competent	Candidatul are experiență în atragerea și gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de: <ul style="list-style-type: none"> - până 1 000 000 euro, în cazul utilităților publice - peste 1 000 000 euro, dacă domeniul diferă de cel al utilităților publice. 	
4	Avansat	Candidatul are experiență în atragerea și gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de peste 5 000 000 euro.	
5	Expert	Candidatul are experiență în atragerea și gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de peste 10 000 000 euro.	

Criteriu 3.1.			
Guvernanța întreprinderilor publice și rolul consiliului			
Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
Descriere: Candidatul este familiarizat cu legislația și politicile statului privind guvernanță întreprinderilor publice la care statul are participațiune, arătând afinitate pentru rolul consiliului de administrație.			
Indicatori:			
<ul style="list-style-type: none"> - Înțelege și explică membrilor consiliului și/sau directorilor, după caz, cadrul guvernantei corporative în care acționează societatea; - Accentuează nevoia transparenței și eficacității societății; 			

- Accentuează modul în care diferitele organisme de conducere și administrare ale societății relaționează (de ex, autoritatea publică tutelară);
- Accentuează și explică membrilor consiliului necesitatea unei structuri și funcții ale consiliului, în acord cu principiile de guvernare corporativă;
- Distinge între funcțiunea strategică și cea operațională, arată cum consiliul se situează strategic față de directorat;
- Arată preocupare pentru ca și ceilalți membri ai consiliului să fie cât mai familiarizați cu principiile, conceptele și practicile de guvernare corporativă..

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu are cunoștințe de guvernare corporativă și rol al consiliului de administrație, cel mult arată o cunoaștere intuitivă a lor.
2	Intermediar	Candidatul deține cunoștințe de guvernare corporativă și rol al consiliului de administrație la un nivel general, fără a putea explica în mod acurat modul în care acestea conduc la sănătatea și bunul mers al afacerii. Poate nominaliza sau exemplifica un număr redus de principii, politici de guvernare corporativă.
3	Competent	Candidatul este familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de guvernare corporativă și poate surprinde acurat modul în care acestea au impact asupra bunului mers și sănătății organizaționale. Înțelege care este rolul și funcțiile consiliului, însă perspectiva sa este trunchiată, doar din acest unghi și/sau nu diferențiază complet între strategie și planul operațional.
4	Avansat	Candidatul înțelege cadrul guvernării corporative în care operează societatea, surprinde corect aspectele cheie și modul în care acestea influențează bunul mers și sănătatea organizațională. Înțelege rolul consiliului de a fundamenta strategia societății, delimitându-se de sfera operaționalului. Se preocupă pentru ca și ceilalți membri ai consiliului/directorii să își însușească practicile de guvernare corporativă, adopta o atitudine proactivă în acest sens.
5	Expert	Ca deține o înțelegere aprofundată a structurii de responsabilitate, de relaționare între organismele de conducere, plus o pledare pentru o diversificare a competențelor în cadrul consiliului. Arată claritate față de rolul și funcțiile consiliului și atitudine proactivă pentru practicile de guvernare corporativă.

Criteriu 3.2.

Luarea deciziei

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
----------	-------------	---------	---

Descriere:

Dovedește gândire critică și independență, oferă un raționament clar și bazat pe date concrete; își asumă responsabilitatea deciziilor luate și este apt a lua decizii în condiții de stres/tensiune..

Indicatori:

- Conștientizează impactul deciziilor luate individual și la nivel de Consiliu asupra bunului mers al societății;
- Își bazează deciziile pe date și fapte concrete; oferă o argumentație clară;

- Caută clarificări atunci când datele situației cu care se confruntă nu sunt explicite și clare; cere puncte de vedere ale unor specialiști, dacă este necesar;
- Poate efectua analiza și în situația în care nu toate informațiile sunt complete; facilitează luarea deciziei în cadrul Consiliului, își expune opiniile și perspectivele și suscită păreri din partea celorlalți membri;
- Arată ușurință în asimilarea unor informații complexe, le poate traduce în unități informaționale simple și accesibile tuturor;
- Demonstrează gândire critică și independență, oferă propria perspectivă într-o manieră obiectivă; ia decizii chiar și în situații de tensiune/stres;
- Conștientizează nevoia de asumare a responsabilității deciziilor luate în cadrul Consiliului și acționează în consecință.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	În decizii se sprijină pe acordul celor cu care interacționează. Nu poate argumenta și justifica propria decizie și/sau propriul rol.
2	Intermediar	Oferă exemple limitate ca relevanță pentru luarea deciziei. Eșuează în a evidenția concret impactul sau consecințele pe care le comportă actul decizional.
3	Competent	Oferă exemple care au relevanță pentru actul decizional însă în continuare poate avea un impact modest pentru afacere și/sau pot fi formulate la nivel general. Arată o preocupare pentru consecințele asociate, însă acțiunile sugerate pentru implementarea deciziei sunt în continuare limitate. Deciziile sunt luate în special la nivelul sau de expertiză.
4	Avansat	Exemplul oferit are un puternic impact la nivelul afacerii, consecințele implicate fiind evidențiate și tratate corespunzător. Apt să argumenteze nevoia de luare a deciziei oferite exemplu. Acțiunile sugerate pentru susținerea și implementarea deciziei sunt concrete și specifice.
5	Expert	Arată independență și expertiză în luarea deciziei și proactivitate, chiar și în situația când alți decidenți nu sunt pe aceeași linie cu el/ea.

Criteriu 3.3.
Monitorizarea performanței

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
Descriere: Demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.			
Indicatori:			
<ul style="list-style-type: none"> - Ajută membrii Consiliului să implementeze, prin metode potrivite, un sistem în care societatea și actorii săi să determine, să răspundă și să raporteze interesele materiale, economice, legale, sociale și de mediu. - Pentru că înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează intrările, ieșirile și funcționarea proceselor și în plus incită părți ale organizației spre autocontrol responsabilizându-se astfel; - Constată existența și după caz creează sau optimizează sisteme eficiente de monitorizare și control în care capturează periodic informațiile esențiale care să permită urmărirea evoluției 			

- indicatorilor cheie de performanță ce descriu starea proceselor cheie ale organizație (balanced scorecard);
- Susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul companiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță conținuți de balanced scorecard;
 - Este în permanență căutare de metode creative de creștere a performanței atât în plan individual cât și de grup și face demersurile necesare pentru implementarea celor mai eficiente dintre ele;
 - Este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanța în rândul valorilor, normelor și al ritualurilor companiei;

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Arată o slabă preocupare pentru supervizarea activității societății. De regulă, poate folosi clișee sau instrumentele de monitorizare și control sunt folosite inadecvat.
2	Intermediar	Conștientizează nevoia de monitorizare și control și, fie o realizează excesiv și/sau în detaliu, fie este reactiv. Eșuează în alocarea/folosirea eficientă de resurse și/sau crearea unui sistem eficient de monitorizare și control.
3	Competent	Pune bazele unui sistem de monitorizare și control. Înțelege nevoia definirii/transmiterii unor obiective clare și a alocării unor indicatori cheie. Monitorizarea se poate realiza periodic și/sau din perspectiva expertizei sale, în sensul că nu mereu imaginea de ansamblu este definită. Poate sugera note de proactivitate.
4	Avansat	Preocupare pentru crearea unui sistem eficient pentru monitorizare și control, orientare spre monitorizarea societății în ansamblu, din perspective multiple. Stabilește obiective de performanță clare, le revizuieste periodic, cu o puternică încărcătură proactivă.
5	Expert	Arată o preocupare proactivă pentru furnizarea feedback-ului în timp util și constructiv.

Criteriu 4.1.

Relații interpersonale

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
----------	-------------	---------	---

Descriere:

Demonstrează aptitudini și abilități de relaționare interumană precum sociabilitatea, empatia, stabilitate emoțională, adaptabilitate.

Indicatori:

- Inițiază și stabilește cu ușurință relații eficiente cu alte persoane, indiferent de poziția, puterea, influență sau statutul acestora;
- Arată preocupare pentru cunoașterea interlocutorului, investește timp și energie;
- Folosește tactul și diplomația în stabilirea relațiilor cu ceilalți;
- Arată deschidere față de ceilalți, dispus să asculte și/sau să împărtășească diferite experiențe;
- Arată preocupare pentru existența unor relații pozitive în cadrul organizației, își asumă un rol activ pentru facilitarea lor, prin identificarea resurselor și instrumentelor necesare, indiferent de natura acestora (de exemplu, financiară);

- Identifică situațiile care pot genera conflicte (de exemplu de muncă), ia atitudine și dispune acțiuni menite a le preveni. Dacă situația a degenerat și conflictual a izbucnit, depune eforturi pentru soluționarea lui, într-o manieră satisfăcătoare pentru toate părțile implicate;
- Stăpânește perfect procesul de comunicare și îl utilizează frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi cărora le împărtășește viziunea sa asupra organizației.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul arată o înțelegere limitată și o preocupare scăzută pentru stabilirea unor relații eficiente, comportamentul său fiind mai degrabă reactiv.
2	Intermediar	Candidatul arată o oarecare preocupare pentru stabilirea unor relații de succes, relaționând însă eficient în special cu persoane care au un statut, poziție, autoritate, influență similare cu a lui.
3	Competent	Candidatul arată preocupare pentru stabilirea unor relații de succes, căutând să înțeleagă persoana cu care relaționează. Este eficient în special în relaționarea cu persoanele care au un statut, poziție, autoritate, influență similare cu a lui. Comportamentul său poate fi în continuare reactiv.
4	Avansat	Candidatul arată preocupare pentru stabilirea unor relații eficiente, dovedind proactivitate și relaționând cu succes cu o varietate de persoane și/sau într-o varietate de situații. Este eficient în înțelegerea interlocutorului.
5	Expert	Candidatul arată preocupare pentru existența unor relații interpersonale eficiente în cadrul organizației, asigurând instrumentele și metodele specifice pentru consolidarea lor.

Criteriu 4.2.
Organizare și planificare

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
-----------------	-----------------	----------------	------------

Descriere:

Candidatul demonstrează capacitatea de a gestiona eficient activități complexe/proiecte, alocând eficient resursele și definind termene limită. Deține bune cunoștințe despre structuri organizatorice și este apt pentru a face previziuni pe termen lung și mediu, demonstrând exigență și rigurozitate.

Indicatori:

- Ajută membrii Consiliului în a avea o imagine de ansamblu asupra activității societății și a modului în care aceasta poate fi divizată în mod corespunzător;
- Propune și/sau revizuieste structura organizatorică în acord cu planul de administrare și atingerea obiectivelor pe termen lung;
- Intervine la nivel de Directorat sau acționează individual pentru alocarea/aprobarea de resurse necesare unei organizări optime;
- Definește standarde de performanță care asigură o clarificare a obiectivelor și responsabilităților părților implicate; utilizează aceste standarde pentru măsurarea progresului și evaluarea performanței;
- Planifică activitatea pe termen lung, acordând atenție la aspectele competitive, tehnologice și strategice ale societății; are în vedere de asemenea activitatea de cercetare și dezvoltare, precum și stabilitatea financiară a companiei;

- Controlează și intervine dacă e necesar asupra planificării pe termen mediu realizată de către Directorat;
- Utilizează frecvent ciclul PDCA revenind asupra obiectivelor sau a planurilor pe care le corectează în funcție de evoluția înregistrată în primele etape de implementare;
- Elaborează și stabilește obiective de performanță intercorelate (individual-grup).

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Activitatea se desfășoară mai degrabă contextual, el/ea având un rol determinativ minor. Se lasă condus(ă) de context/situație, cel mult poate avea intervenții corective și/sau care nu au un impact major. Preocupare slabă pentru planificare, are în vedere doar situația curentă. Resursele și bună funcționare sunt precar definite.
2	Intermediar	Înțelege nevoia de organizare și planificare și acționează în consecință. Are unele dificultăți în identificarea și/sau alocarea corectă a resurselor. E posibil ca legătura dintre specificul și complexitatea activității pe de o parte și, organizarea activității, pe de altă parte să nu fie completă/acurată. Are nevoie de sprijin pentru a înțelege diviziunea activității, gândește în continuare la timpul prezent, planificarea nefiind detaliată în timp.
3	Competent	Organizează activitatea în funcție de obiective și planul de lucru. Înțelege importanța definirii unor standarde de performanță, chiar dacă le propune în special în zona sa de expertiză. Utilizează standardele pentru monitorizarea progresului. Alocă resurse corespunzător și încearcă planificarea pe termen mediu și lung, în special în aria sa de expertiză. Organizarea și planificarea are un caracter preponderent operațional.
4	Avansat	Organizarea și planificarea se realizează la nivel strategic, vizând un orizont de timp mediu și lung. Are în vedere perspective mai largi decât aria sa de expertiză, vizând elemente tehnice-financiare-sociale, etc. Are o înțelegere aprofundată asupra resursei, înțelege și adresează corespunzător resursă umană.
5	Expert	Anticiparea schimbării; are în vedere mediul larg în care activează societatea când planifică, ține cont de evoluții și trenduri din piață.

Criteriu 4.3.
Comunicare orală și scrisă la nivelul cerințelor postului

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
----------	-------------	---------	---

Descriere:

Demonstrează capacitatea de a se exprima clar oral (verbal, paraverbal, nonverbal), respectiv capacitatea de a redacta mesaje scrise clare și concise.

Indicatori:

- Are o comunicare orală clară – formulează mesaje complexe coerente, pe care știe să le sublinieze cu gesturi sau posturi și își modulează vocea pentru a capta și menține atenția interlocutorului; utilizează secvențe bine alcătuite de întrebări, ascultă activ, folosește reformularea în sensul influențării interlocutorului;

- Cunoaște procesul de comunicare și are capacitatea de a alterna argumente logice și emoționale orientate către interesul interlocutorilor, arătându-le ce beneficii au dacă îi acceptă punctul de vedere, convingându-i astfel de cele mai multe ori.
- Se exprimă în scris extrem de clar, știe când, unde și cum să folosească cuvinte și expresii cheie, știe să utilizeze formule atent alese, dau forma grafică foarte atrăgătoare mesajelor sale.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Se exprimă cu greu în fața interlocutorilor, exprimându-se neclar în transmiterea ideilor. Îi lipsește capacitatea de a redacta mesaje scrise.
2	Intermediar	Exprimă unele idei, dar are nevoie de suport din partea interlocutorilor pentru a se face înțeles. Redactează mesaje scrise simple.
3	Competent	Își exprimă majoritatea ideilor, dar într-un mod neclar uneori. Redactează mesaje scrise corect.
4	Avansat	Se exprimă clar, valorificând pe cât posibil transmiterea cunoștințelor către interlocutori. Redactează mesaje scrise într-un mod clar și concis.
5	Expert	Are o capacitate ridicată de transmitere a ideilor, se exprimă clar utilizând o gamă largă de cuvinte din vocabularul său. Redactează mesaje clare și concise utilizând reguli de comunicare standard.

Criteriu 5.1.
Experiență locală

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
----------	----------	---------	-----

Descriere:

Demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor locale/naționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul local/național.

Indicatori:

- Participă la conferințe și/sau simpozioane care au drept temă elemente/aspecte ale domeniului de activitate al societății și/sau al utilităților publice;
- Este membru sau inițiază parteneritate/asocieri, etc. cu diferite organisme, organizații, asociații, etc. din domenii similare sau conexe cu domeniul de activitate al societății;
- Promovează interesele societății în cadrul acestor organisme, organizații, asociații, etc., susținând prezentări pe diverse teme specifice domeniului de activitate al societății;
- Facilitează înțelegerea Consiliului asupra politicilor și reglementărilor locale și/sau naționale din domeniul de apă și canalizare a localităților și mai larg, din domeniul utilităților publice.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are experiență pe plan local.
2	Intermediar	Deține o oarecare experiență provenită din participarea la un număr limitat de simpozioane/conferințe, etc. care îi permite să identifice anumite aspecte critice pentru domeniul de activitate al societății și linii de acțiune viitoare, însă la un nivel general.
3	Competent	Deține o bună experiență provenită din participarea la un număr relevant de simpozioane/conferințe, etc. și/sau este membru în cadrul unor organisme/asociații, etc. de profil, fapt care îi permite să identifice anumite aspecte critice pentru domeniul de activitate al societății și linii

		de acțiune viitoare, arătând o bună înțelegere asupra politicilor, reglementărilor și trendurilor în domeniu.
4	Avansat	Deține o bună experiență provenită din participarea la un număr relevant de simpozioane/conferințe, etc. și/sau este membru în cadrul unor organisme/asociații, etc. de profil, fapt care îi permite să identifice cu ușurință aspecte critice pentru domeniul de activitate al societății și linii de acțiune viitoare, arătând o modul în care se poate realiza transferul de bune practici.
5	Expert	Ca 4 plus promovarea, prezentări și promovări ale unor puncte critice din domeniul de activitate al societății și/sau implicarea în definirea unor politici și reglementări cu caracter local și/sau național.

Criteriu 5.2.
Experiență internațională

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	0,5
-----------------	-----------------	----------------	------------

Descriere:

Demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor internaționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul internațional.

Indicatori:

- Deține și își actualizează în permanentă cunoștințele referitoare la evoluțiile europene în domeniu;
- Participă la conferințe și/sau simpozioane care au drept temă elemente/aspecte ale domeniului de activitate al societății și/sau al utilităților publice;
- Este membru sau inițiază parteneritate/asocieri, etc. cu diferite organisme, organizații, asociații, etc. din domenii similare sau conexe cu domeniul de activitate al societății;
- Promovează interesele societății în cadrul acestor organisme, organizații, asociații, etc., susținând prezentări pe diverse teme specifice domeniului de activitate al societății;
- Facilitează înțelegerea Consiliului vizavi de importantă implementării directivelor, normelor și reglementărilor internaționale în domeniu; exprimă puncte de vedere și interpretări consistente față de acestea și creează și/sau aprobă resursele necesare adoptării lor;
- Importă în cadrul societății elemente cheie din guvernarea corporativă internațională, facilitând transferul unor modele și practici a căror utilitate și eficacitate a fost dovedită.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are experiență pe plan internațional.
2	Intermediar	Deține o oarecare experiență provenită din participarea la un număr limitat de simpozioane/conferințe, etc. internaționale care îi permite să identifice anumite aspecte critice pentru domeniul de activitate al societății și linii de acțiune viitoare, însă la un nivel general.
3	Competent	Deține o bună experiență provenită din participarea la un număr relevant de simpozioane/conferințe, etc. internaționale și/sau este membru în cadrul unor organisme/asociații, etc. internaționale de profil, fapt care îi permite să identifice anumite aspecte critice pentru domeniul de activitate al societății și linii de acțiune viitoare, arătând o bună înțelegere asupra politicilor, reglementărilor și trendurilor în domeniu.

4	Avansat	Deține o bună experiență provenită din participarea la un număr relevant de simpozioane/conferințe, etc. și/sau este membru în cadrul unor organisme/asociații, etc. internațional de profil, fapt care îi permite să identifice cu ușurință aspecte critice pentru domeniul de activitate al societății și linii de acțiune viitoare, arătând o modul în care se poate realiza transferul de bune practici.
5	Expert	Ca 4 plus promovarea, prezentări și promovări ale unor puncte critice din domeniul de activitate al societății și/sau implicarea în definirea unor politici și reglementări cu caracter internațional.

Criteriu 6.1.
Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
-----------------	--------------------	----------------	----------

Descriere:

Pentru asigurarea bunei funcționări a RAJA S.A. Conducerea trebuie dovedită indiferent de formarea educațională (economică, juridică, tehnică, etc.).

Indicatori:

- Este necesară dovedirea de experiență în conducere acumulată în perioade continue sau discontinue;
- Este necesară dovedirea de experiență în conducere într-o structură organizatorică
- Se vor aplica criteriile de evaluare conform legislației în vigoare.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Mai puțin de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la compartimente diferite.
2	Intermediar	Mai puțin de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și în același compartiment.
3	Competent	Minimul de 4 ani, acumulați însă într-o perioadă continuă la același compartiment.
4	Avansat	Între 4 și 10 ani, acumulată în cel puțin două compartimente diferite. Este necesar ca experiența într-unul din departamente să fie de minim 5-4 ani și într-o perioadă continuă.
5	Expert	Peste 10 ani, acumulată în cel puțin două compartimente diferite. Este necesar ca experiența într-unul din departamente să fie de minim 4 ani și într-o perioadă continuă.

TRĂSĂTURI
Criteriu 7
Reputație personală și profesională

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	1
-----------------	-----------------	----------------	----------

Descriere:

Demonstrează un bun renume și o recunoaștere a expertizei sale din partea unor autorități atât în domeniul său de activitate, cât și în domenii mai largi. Se bucură de o apreciere socială solidă.

Indicatori:

- Se poziționează atitudinal și factual într-un adevărat stâlp al eticii și moralei, promovând și făcând mereu recurs la principii fundamentale;

- Are capacitatea proprie de a raționa, de a învăța, de a lua decizii și de a se adapta la schimbare;
- Referințele furnizate de persoanele indicate de candidat din mediul personal și profesional apropiat indică o persoană echilibrată, de încredere, cu o înaltă probitate morală;
- Câștigă rapid încrederea interlocutorului prin expertiza deținută;
- Exprimă puncte de vedere avizate și în conformitate cu domeniul său de expertiză;
- Se îngrijește de activitățile desfășurate de către companie și angajații săi, care au potențial de a afecta negativ reputația și credibilitatea companiei și acționează în consecință;
- Se îngrijește de formarea continuă a angajaților companiei cu scopul dobândirii sau menținerii renumelui de profesioniști în domeniu;
- Pune bazele și/sau menține norme/proceduri care reglementează aspecte diverse (tehnic, comportament moral, civic, etc.); pune bazele sau menține o deontologie profesională la un nivel superior;
- Se implică și angajează societatea în acțiuni și proiecte cu recunoaștere socială.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Are o reputație restrânsă, apreciată în special de persoane cu care ați avut o colaborare strânsă și de pe poziții egale și/sau subordonați și, care dovedesc ele însele o reputație limitată. Recomandările vin în special de la colegi cu o poziție similară și/sau subordonați direcți.
2	Intermediar	Are o reputație bună, apreciată în special unidirecțional, în cercul de specialitate și mai puțin în cercul larg; recomandările sunt oferite de persoane specialiști sau experți în aria de competență și, mai puțin de persoane din managementul general. Recomandările vin în special de la specialiști/experti care au o poziție/funcție similară, chiar dacă din organizații diferite.
3	Competent	Are o reputație apreciată pozitiv de către persoane din managementul general, dar și de către colaboratorii interni și/sau externi, cu o poziție egală sau de subordonare. Recomandările vin în special din interiorul societății la care persoană a activat sau activează/Recomandările vin de la persoane din conducere.
4	Avansat	Are o reputație recunoscută dincolo de limitele organizației în care ați activat/activat. Recomandările vin: de la persoane de conducere din societatea în care persoană activează, dar și din afară societății/Persona poate face dovadă reputației sale prin oferirea unor articole scrise de el și/sau scrise despre el.
5	Expert	Are o reputație recunoscută la nivel macro; recomandările sunt oferite de către persoane care dovedesc ele însele o reputație. Mai mult, sunteți recunoscut pentru activitatea dumneavoastră prin publicarea de articole/lucrări științifice și/sau prin publicarea unor articole despre dumneavoastră/Recomandările vin de la persoane de notorietate publică, din diverse domenii/Persona dovedește reputația sa prin oferirea unor articole scrise de el și/sau scrise despre el.

Criteriu 8
Integritate

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
-----------------	--------------------	----------------	----------

Descriere:

Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu întreprinderea.

Indicatori:

- Se comportă în conformitate cu propriul sistem de valori, promovând și respectând totodată valorile societății;
- Acționează cu transparență, se comportă cu onestitate și sinceritate; arată respect față de ceilalți, indiferent de poziție, statut, rol în organizație;
- Construiește sau menține și/sau actualizează Codul de etică al societății, aplicabilitatea acestuia proiectându-se la toate nivelurile ierarhice;
- Denunță conflictele de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale societății; se retrage sau abține din deciziile Consiliului care ar putea conduce la conflict de interese;
- Tratează informațiile sensibile și confidențiale în conformitate cu prevederile și reglementările legale și ale societății și/sau contractului de administrare/mandat.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Foarte scăzut	Urmărește propriile scopuri și obiective, sistemul de valori fluctuează, are un comportament netransparent.
2	Scăzut	Conștientizează nevoia de a acționa cu integritate, însă acțiunile sale nu sprijină acest fapt.
3	Mediu	Arată o preocupare pentru respectarea normelor morale și a sistemului valoric, însă comportamentul sau este fluctuant în această direcție. Poate arata respect până la momentul în care scopurile personale sunt atinse.
4	Înalt	Acționează cu transparență, se comportă cu onestitate și sinceritate în raporturile cu ceilalți. Respectă sistemul de valori al societății, îl armonizează cu cel personal; păstrează confidențialitatea informațiilor cu care vine în contact.
5	Foarte înalt	Este un promotor activ al comportamentului integru, sancționându-l ori de câte ori îl observă, indiferent de către cine este manifestat. Denunță conflicte de interese din proprie inițiativă, se preocupă pentru crearea codului etic.

Criteriu 9
Independență

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	1
-----------------	-----------------	----------------	----------

Descriere:

Candidatul deține statutul de independență, așa cum este definit de către art. 138² alin.2) din Legea 31/1990.

Indicatori:

- Statut de independență, așa cum este definit de către art. 138² alin.2) din Legea 31/1990
- Se vor aplica criteriile de evaluare conform legislației în vigoare.

Grila de evaluare

Scor	Risc	Descriere
1	Major	Nu respectă condiția de independență în sensul art. 138 ² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
5	Minor	Respectă condiția de independență în sensul art. 138 ² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Criteriu 10			
Expunere politică			
Caracter	OPȚIONAL	Pondere	1
Descriere: Demonstrează imparțialitate politică, prezentând un risc minim pentru politizarea Consiliului de Administrație, pentru asigurarea bunei funcționări a RAJA S.A			
Indicatori:			
<ul style="list-style-type: none"> - Calitatea de membru al unui partid politic; - Poziția ocupată în cadrul partidului care poate influența deciziile din cadrul Consiliului de Administrație, dacă este cazul (ex. președinte, vicepreședinte, secretar, membru în biroul executiv, etc.). - Declarații publice cu impact major pentru susținerea ideologiei unui partid politic... 			
Grila de evaluare			
Scor	Nivel de competență	Descriere	
1	De notorietate	Are o expunere politică de notorietate publică, în sensul în care înregistrează o bună prezență în presă de orice natură. Dispune de un parcurs politic dovedit, deținând funcții la nivel înalt.	
2	Foarte expus	Dispune de un parcurs politic dovedit, deținând funcții la nivel înalt. Cu toate acestea, aparițiile publice în presă/media sunt ocazionale sau nu sunt văzute ca un mijloc de promovare activă.	
3	Expus	Dispune de un parcurs politic dovedit, deținând funcții care fie nu au avut un nivel înalt, fie sunt la un nivel înalt însă cu o prezență discretă în mass-media; sau nu au produs efecte, aflându-se la început.	
4	Putin expus	Este membru de partid, fără a deține funcții în cadrul său.	
5	Fără expunere	Nu este și nu a fost membru al vreunui partid.	

Criteriu 11			
Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor			
Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
Descriere: Completitudinea cu care declarația de intenție răspunde scrisorii de așteptări. Valoarea adăugată pe care fiecare persoană o poate aduce consiliului de administrație și implicit societății			
Indicatori:			
<ul style="list-style-type: none"> - Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către acționari în cadrul scrisorii de așteptări; - Intenția depășește dezvoltarea capacității 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; limbajul și tonul folosit indică acțiunea; - Acolo unde este posibil, face apel la date concrete și 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 vădită spre obținerea unei performanțe superioare.
- Se vor aplica criteriile de evaluare conform HG 722/2016.

Grila de evaluare

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. Alinierea se realizează la nivel de calități obligatorii, însă nu și la nivel de intenție.
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. Anumite corecții la nivel de intenție pot fi înregistrate totuși.
4	Se aliniază într-o mare masura	Alinierea se realizează atât la nivelul intenției, 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. Puține corecții la nivel de intenție.
5	Se aliniază complet	Alinierea se realizează atât la nivel de intenție cât și la nivel de calități. Corecțiile necesare sunt minore și în general au un caracter de completare.

Criteriu 12
Diversitate de gen

Caracter	OPȚIONAL	Pondere	NA/Nu se aplică
Descriere: Fără a fi un criteriu în sine, poate ajuta în luarea deciziei pentru numire, în sensul asigurării diversității de gen în cadrul consiliului.			
Indicatori: - Scală nominală: masculin/feminin; - Pentru asigurarea unui caracter de diversitate a Consiliului de administrație.			
Grila de evaluare			
Scor	Nivel de competență	Descriere	
NA	M	Masculin	
NA	F	Feminin	

CONDIȚII PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE
Criteriu 13
Număr de mandate

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
Descriere: Candidatul dovedește experiență de administrare concretizată prin contractele de mandat.			
Indicatori:			

- Numărul de mandate deținut în prezent;
- Numărul de mandate deținut în trecut;
- Exercițarea în prezent 3 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României, dacă va fi numit administrator al RAJA S.A. Vom avea în vedere aici: numărul de mandate deținute, fapt ce se poate traduce în risc pentru numire.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	0 mandate de membru într-un Consiliu de Administrație
2	Intermediar	1 mandat de membru într-un Consiliu de Administrație
3	Competent	2 mandate de membru într-un Consiliu de Administrație
4	Avansat	3 mandate de membru într-un Consiliu de Administrație
5	Expert	4 sau mai multe mandate de membru într-un Consiliu de Administrație.
Notă:	La evaluare se va ține cont și de perioada mandatului (perioadele mai mici de 1 an nu se vor lua în considerare)	

Criteriu 14

Experiență în administrare și/sau management

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
----------	-------------	---------	---

Descriere:

Candidatul dovedește o experiență de administrare și/sau management la un nivel care asigura atingerea unei performanțe superioare.

Indicatori:

- Perioada de administrare/management exprimată în ani;
- Rolul deținut și/sau poziția ocupată în structura organizatorică;
- Tipul companiei administrate/gestionate
- Experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus sau în administrație publică;
- Evoluția profitabilității societății administrată/gestionată
- Evidențierea acțiunilor care conduc la obținerea profitului și formulare de propuneri pentru optimizare;
- Evidențierea unui trend ascendent și stabil pentru profitabilitate;
- Dimensiunea profitului.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Mai puțin de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la companii diferite și/sau experiența este acumulată în cadrul unei societăți de tip afacere de familie. Profitabilitatea este îmbunătățită doar în primul/primii ani ai perioadei de administrare/management a societății, indiferent de durata perioadei de administrare. Îmbunătățirea este substanțială.
2	Intermediar	Mai puțin de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la aceeași companie și/sau experiența este acumulată în cadrul unei societăți din sectorul privat care depășește afacerea de familie, însă într-un domeniu de activitate altul decât cel al utilităților publice.

		Îmbunătățirea profitabilității este dovedită doar în ultimul an al perioadei de experiență de administrare/management, indiferent de durata perioadei de administrare. Îmbunătățirea este substanțială.
3	Competent	Minimul de 4 ani, acumulați însă într-un perioadă continuă la aceeași companie și/sau experiența este acumulată în cadrul unei societăți din sectorul privat care depășește afacerea de familie, însă într-un domeniu de activitate altul decât cel al utilităților publice. Profitabilitatea este menținută la același nivel pe durata perioadei de administrare/management, putând avea mici fluctuații nesemnificative.
4	Avansat	Între 4 și 10 ani, din care minim 4 acumulați în cadrul aceleiași companii și într-o perioadă continuă și/sau experiența este acumulată în cadrul unei societăți din domeniul de activitate al utilităților publice. Poate deține experiență în administrarea/conducerea unor societăți private. Profitabilitatea poate fluctua pe durata perioadei de administrare/management însă sugerează un trend ascendent (profitabilitatea este îmbunătățită sau se menține la același nivel de la an la an, cel puțin în ultimii doi ani). Trendul ascendent denotă o îmbunătățire substanțială față de anii precedenți.
5	Expert	Peste 10 ani, din care minim 4 acumulați în cadrul aceleiași companii și într-o perioadă continuă și/sau experiența este acumulată în cadrul unei societăți din domeniul de activitate al Societății. Poate deține experiență în administrarea/conducerea unor societăți private. Profitabilitatea are un trend ascendent, chiar dacă se pot înregistra mici variații, pe întreaga perioadă de administrare/management a societății. Îmbunătățirea este substanțială de la an la an.

Criteriu 15
Studii superioare finalizate

Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
-----------------	--------------------	----------------	----------

Descriere:

Candidatul dovedește o educație corespunzătoare postului

Indicatori:

- Formarea educațională în cadrul învățământului superior;
- Certificări/atestări în domeniu care creează un avantaj competitiv în sensul punerii la dispoziția societății a unor cunoștințe specializate; creșterea gradului de expertiză a Consiliului;
- Diplome sau formări de specialitate în arii conexe, care pot conduce la creșterea gradului de profesionalism al Consiliului.

Grila de evaluare

Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Deține o diplomă de finalizare a studiilor superioare în domeniul de preferință economic/juridic/tehnic.
2	Intermediar	Deține o diplomă de finalizare a studiilor superioare în domeniul de preferință economic/juridic/tehnic, plus alte certificări care pot aduce valoare postului. Numărul certificărilor este mai mare sau egal cu trei.

3	Competent	Deține o diplomă de finalizare a studiilor superioare în domeniul de preferință economic/juridic/tehnic, plus altă/alte diplomă(e) de master în domeniile specificate.
4	Avansat	Dețineți diplomă de finalizare a studiilor superioare în domeniul de preferință economic/juridic/ tehnic, plus altă/alte diplomă(e) de master în domeniile specificate, plus alte certificări care pot aduce valoare postului. Numărul certificărilor este mai mare sau egal cu trei.
5	Expert	Candidatul a finalizat un doctorat în domeniul de preferință economic/juridic/ tehnic și poate deține alte certificări care aduc valoare postului.

Criteriu 16			
Înscrieri în cazierul fiscal și/sau judiciar			
Caracter	OBLIGATORIU	Pondere	1
Descriere: Trebuie să aibă cazierul fiscal/judiciar fără înscrieri, fiind condiție obligatorie conform legislației în vigoare.			
Indicatori: <ul style="list-style-type: none"> - Nu are înscrieri în cazierul fiscal, fapt care îl face incompatibil cu postul de administrator; - Nu are înscrieri în cazierul fiscal, fapt care îl face incompatibil cu postul de administrator; - Nu a fost începută urmărirea penală pentru infracțiunile prevăzute la art. 6 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor. 			
Grila de evaluare			
Scor	Risc	Descriere	
0	Major	Are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.	
5	Minor	Nu are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.	
Notă:	Candidații care prezintă înscrieri în cazierul fiscal sau judiciar sunt excluși din procesul de recrutare și selecție pentru postul de administrator la RAJA S.A.		

REZUMAT AL PROFILULUI NOULUI CONSILIU DE ADMINISTRATIE

Noul Consiliu de administratie va fi format din administrator independenti si neexecutivi în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare precum și din administratori executivi. În cadrul său nu pot fi mai mult 2 membri din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Expertiza profesională a membrilor va fi dovedită cu precădere în domeniile financiar-economic, tehnic și juridic. Este necesar ca noul Consiliu să prezinte în continuare o înțelegere aprofundată a domeniului de activitate al societății și al domeniului utilităților publice, pentru transferul de bune practici. In cadrul Consiliului vor fi constituite urmatoarele Comitete, conform prevederilor legale:

- Comitetul de nominalizare si remunerare;
- Comitetul de audit.

Noul Consiliu va avea un focus mult mai pronunțat pe implementarea politicilor de guvernanta corporativă. Prin urmare, noul Consiliu va arata preocupare pentru maniera în care activitatea companiei este împărțită între acționari, consiliul de administrație, manageri, angajați, auditori, clarificând atât rolurile și responsabilitățile aferente fiecărei părți, cât și maniera în care deciziile sunt luate în cadrul

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

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

Noul Consiliu trebuie să asigure o administrare eficientă, bazată pe un fundament etic. În acest scop, este de așteptat ca noul Consiliu să se asigure că etica societății este gestionată în mod eficient. Integritatea fiecărui membru al noului Consiliu este mai mult decât un deziderat. Administratorii trebuie să-și exercite mandatul cu îndeplinirea obligațiilor impuse de art. 144¹ din Legea 31/1991 republicată cu modificările și completările ulterioare:

- Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator;
- Administratorul nu încalcă obligația prevăzută mai sus, dacă în momentul luării unei decizii de afaceri el este în mod rezonabil îndreptățit să considere că acționează în interesul societății și pe baza unor informații adecvate (regula judecății de afaceri);
- Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății;
- Membrii consiliului de administrație nu vor divulga informațiile confidențiale și secretele comerciale ale societății, la care au acces în calitate de administratori. Această obligație le revine și după încetarea mandatului de administrator.

Principalul obiectiv al noului Consiliului de Administrație, pe termen mediu și lung, definit și determinat de particularitățile societății și de contextul economic în care activează, este asigurarea unui echilibru între continuitatea activității în condiții optime și satisfacerea așteptărilor acționarilor. Pentru satisfacerea acestuia, membrii noului Consiliu trebuie să satisfacă în mod corespunzător condițiile și criteriile descrise în secțiunea B.

PROFILUL FIECĂRUI MEMBRU AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

Consiliul de administrație al RAJA S.A. este format din 7 (sapte) membri, al căror profil se distribuie într-unul din următoarele categorii:

- Financiar economic: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență vastă în domeniul financiar al societății, incluzând aici, dar fără a se limita la, managementul riscului și procese de guvernare corporativă. Experiență în domeniul financiar este dobândită cu precădere în poziții de management (de exemplu, director economic, director financiar) și îi face pe acești membri să fie eligibili în comitetul de audit din cadrul societății.
- Inginerie: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență vastă în domeniul tehnic (inginerie) relevant pentru sectorul de activitate al societății. Ei dovedesc cunoștințe superioare privitoare la executarea activităților societății, arătând considerare pentru reglementările locale, naționale și internațional. Acești membri sunt în măsură să evalueze impactul evoluțiilor tehnologice asupra activității companiei și/sau fiabilitatea, eficiența și rentabilitatea infrastructurii de apă și canalizare.
- Juridic: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o bogată experiență în domeniul juridic, fapt care le conferă o înțelegere aprofundată a sistemului legal și a mediilor legale în care operează societatea. Acești membri au cunoștințe funcționale despre legislația de contract și de drept comercial general și, își asumă ghidarea consiliului în problemele care au consecințe potențiale de natură juridică.
- Management general: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență bogată în administrarea unei societăți comerciale, dovedind o bună viziune strategică și capabilitate

în a evalua impactul deciziilor consiliului privind compania și terții. În baza experienței lor, membrii consiliului au un rol de facilitator, de îndrumare și control în cadrul Consiliului de administrație.

- Marketing și anticiparea nevoilor consumatorilor: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență relevantă în stabilirea politicilor de marketing și atragerea consumatorilor, articulând corespunzător strategia societății, obiectivele și planurile de acțiune. Acești membri înțeleg tipologia consumatorilor (casnici, industriali, instituționali) și modul în care interesele și nevoile acestora pot fi satisfăcute. Ei sunt în măsură a evalua alinierea planurilor și programelor de marketing și comunicare cu beneficiarii/consumatorii/clientii, în baza tendințelor pieței, analiza datelor clienților și capitalul de brand.
- Social-economic: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență vastă în relațiile cu diferite instituții și/sau mediu politic, având bune contacte cu acestea. Acești membri au o bună înțelegere a mediului socio-economico-politic din România, fiind capabili să anticipe evoluțiile și dinamismul acestuia. De asemenea, acești membri pot exprima poziția angajaților, dovedind astfel o bună cunoaștere și/sau experiență în politicile de resurse umane.
- Mediu, siguranță și responsabilitate socială: membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență relevantă în ceea ce privește politicile de mediu și sănătate. Ei manifestă o aplecare asupra reglementărilor și legislației în vigoare, națională și internațională, privitor la protecția mediului înconjurător, arătând preocupare pentru alinierea activității societății la standardele din domeniu. Acești membri adopta o poziție activă în cadrul consiliului, facilitând înțelegerea celorlalți membri vizavi de necesitatea protecției mediului și de poziționarea companiei drept unul dintre pionierii în domeniu. Ei administrează proiectele de responsabilitate socială, monitorizând maniera în care societatea comunica activitățile sale comunității locale.

Nu este obligatoriu ca în cadrul noului Consiliu de administrație să identificăm toate profilurile descrise mai sus, aceasta fiind o situație ideală. Având în vedere piața muncii și specificul activității Societății, este însă de dorit ca în noul consiliu de administrație, diversitatea profilurilor de mai sus să fie cât mai bine reprezentată. Profilurile financiar-contabil și/sau juridic trebuie să fie reprezentate în cadrul noului consiliu de administrație, în acord cu legislația în vigoare. În alcătuirea noului consiliu de administrație, se poate ține cont de combinația rezultată din considerarea profilurilor de mai sus, fapt ce poate influența decizia de numire. De asemenea, în alcătuirea noului consiliu de administrație, se poate ține cont de diversitatea de gen, fapt care își poate pune amprenta asupra deciziei de numire.

Indiferent de profilul în care se încadrează, candidatul pentru poziția de membru în consiliul de administrație trebuie să dovedească abilitățile, trăsăturile și competențele prezentate în Anexa 1, la un prag corespunzător pentru performanța consiliului de administrație.

La profilul consiliului este anexată matricea consiliului de administrație, parte integrantă din document.

EXPERT INDEPENDENT