



**Comisia de selecție din cadrul autorității publice tutelare
ADI apă/apă uzată din județul Satu Mare,
în colaborare cu
Pluri Consultants România S.R.L. ca expert independent specializat în recrutarea resurselor
umane**

Profilul Consiliului de administrație

Profilul Consiliului de administrație este întocmit în conformitate cu prevederile OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare și, a normelor metodologice aprobate prin HG nr.722/2016.

Secțiunea I. Prezentarea Societății

APASERV SATU MARE S.A. este o societate pe acțiuni care are ca obiect principal de activitate operarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a cărui gestiune îi este delegată de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru servicii în sectorul de apă și apă uzată din județul Satu Mare prin contractul de delegare nr. 12313/19.11.2009. Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru unitățile administrativ teritoriale care i-au delegat, prin Asociație, gestiunea serviciului de alimentare cu apă și canalizare.

Societatea nu poate desfășura decât activități care au legătură directă sau indirectă ori facilitează realizarea obiectului său principal de activitate. Obiectul principal de activitate nu poate fi modificat sau completat pe toată durata derulării Contractului de Delegare.

Adunarea Generală a Acționarilor este organul de conducere al Societății și este convocată de Consiliul de Administrație.

Președintele Asociației pentru servicii în sectorul de apă și apă uzată din județul Satu Mare va fi de asemenea convocat să participe la ședințele Adunării Generale a Acționarilor, fără drept de vot.

Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație format dintr-un număr de șapte administratori.

Misiune și obiective

- furnizarea continuă a serviciilor, cu respectarea tuturor standardelor specifice în domeniul sănătății populației și al protecției mediului în întreaga zonă de operare;
- respectarea angajamentelor asumate de România cu privire la implementarea acquis - ului comunitar aplicabil serviciilor comunitare de utilități publice;
- atingerea conformității cu standardele comunitare privind calitatea și cantitatea serviciilor comunitare de utilități publice;
- creșterea capacității de absorbție a resurselor financiare alocate din fonduri Comunitare și de atragere a continuă de alte fonduri de dezvoltare.
- creșterea capacității de elaborare, promovare și finanțare a proiectelor de investiții aferente infrastructurii de interes local;
- creșterea graduală a capacității de autofinanțare a serviciilor comunitare de utilități Publice și de mentenanță a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, corespunzător nivelurilor acceptate în U.E.;
- satisfacerea cerințelor de interes public ale colectivităților locale privind serviciile oferite;



- continuarea contorizării în regim de urgență a tuturor consumatorilor;
- reducerea pierderilor de apă la nivelul localităților deservite;
- îmbunătățirea timpilor de reacție la intervenții;
- recuperarea creanțelor și îmbunătățirea sistemului de încasare a veniturilor;
- implementarea cu succes a Proiectelor cu finanțare externă.
- extinderea și modernizarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare - epurare a apelor uzate la nivel regional;
- preluarea în administrare și exploatare a sistemelor de la toate unitățile administrative membre ADI;
- îmbunătățirea activității de relații cu clienții și crearea unor relații de colaborare cu instituțiile de presă locală astfel încât serviciile reciproce să avantajeze activitatea companiei în relația cu consumatorii;
- pregătire profesională continuă;
- realizarea profitului estimat prin bugetul de venituri și cheltuieli, reducerea costurilor de producție și reducerea debitelor de încasat de la clienți.

Secțiunea II. Cerințe contextuale

Tema I. Reglementări legale și recomandări de bune practici

APASERV Satu Mare S.A. fiind o societate din sfera serviciilor publice, cu acționariat integral public, are un specific de funcționare aparte, guvernând atât de Legea 31/1991-republicată cât și de legislația specifică domeniului:

- Legea 51/2006-republicată privind serviciile publice comunitare
- Legea 241/2006 – republicată privind serviciile publice de alimentare cu apă
- Ordonanța de urgență 109/2011 privind Guvernanța corporativă și Normele metodologice aferente definite prin HG 722/2016
- Contractul de Delegare a serviciilor semnat cu Asociația
- Alte reglementări fiscal-bugetare în vigoare
- Contracte de finanțare din fonduri ale Uniunii Europene aflate în derulare:
 - ❖ POIM –fazare 2007-2014
 - ❖ POIM 2014-2020
- Oportunități de finanțare specifice perioadei:
 - ❖ PODD 2021-2027
 - ❖ PNRR

Tema II. Poziționarea strategică a întreprinderii

APASERV SATU MARE S.A. are calitate de Operator Regional prin semnarea Contractului unic de delegare a gestiunii serviciilor de apă și canalizare, încheiat între Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru servicii în sectorul de apă și apă uzată din județul Satu Mare și Societate. Delegarea gestiunii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, în favoarea operatorului APASERV SATU MARE S.A. a fost aprobată de către fiecare Consiliu Local, APASERV SATU MARE S.A., respectiv 2 municipii, 4 orașe și 36 comune membre ale Asociației.

APASERV SATU MARE S.A. trebuie să continue procesul de regionalizare, cu scopul de grupare a serviciilor de apă și canalizare sub un singur operator folosind resursele și facilitățile



conforme pentru asigurarea serviciilor publice în condiții de calitate și eficiență. Procesul de regionalizare este un element cheie pentru îmbunătățirea calității și eficienței din punct de vedere al costului, mentenanței și al dezvoltării infrastructurii locale de apă canalizare și epurare astfel încât să asigure o dezvoltare regională echilibrată și durabilă, protejarea mediului înconjurător și o strategie de dezvoltare pe termen mediu și lung a serviciilor de operare. Din punct de vedere instituțional, procesul de regionalizare presupune interacțiunea cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară (ADI) în baza contractului de delegare, interacțiunea trebuie să se desfășoare în baza principiilor bune colaborări și a comunicării eficiente.

Având în vedere că APASERV SATU MARE S.A. este o întreprindere publică de furnizare de utilități publice cu acționariat eminent public, activează totuși ca o entitate economică al cărei caracter este comercial, eficiența economică fiind esențială. Prin urmare, activitatea Societății este judecată și prin prisma rezultatelor financiare obținute de către aceasta, un indicator important, în acest sens, fiind profitul realizat. Optimizarea costurilor, recuperarea integrală a arieratelor, încadrarea cheltuielilor în limitele bugetelor aprobate, evitarea corecțiilor financiare sunt elemente strategice ale eficienței economice pe care APASERV SATU MARE S.A. trebuie să le realizeze și în următoarea perioadă.

Investițiile, pe lângă componenta financiară, trebuie să aibă în vedere și componenta tehnică. Componenta tehnică vizează, fără a se limita la acestea, eliminarea pe cât posibil a problemelor de exploatare, îndeplinirea standardelor naționale și UE în domeniu, creșterea siguranței în exploatare, re tehnologizare, digitalizarea sistemelor de monitorizare a fluxurilor tehnologice, management eficient al activelor

Nu în ultimul rând, APASERV SATU MARE S.A. acționează ca un partener social, arătând preocupare față de clienții săi, indiferent dacă sunt persoane fizice sau juridice. Latura socială a activității APASERV SATU MARE S.A. este evidențiată nu doar prin oferirea unor servicii de calitate și la standarde europene tuturor consumatorilor, indiferent de locație și/sau nivel de dezvoltare social-economic, ci și prin implementarea unui sistem de intervenție/comunicare eficientă și, nu în ultimul rând printr-o politică de tarifare suportabilă de clienți.

Astfel, APASERV SATU MARE S.A. se preocupă pentru informarea în timp util a consumatorilor cu privire la activitatea companiei, sistemul implementat informând asupra parametrilor principali monitorizați (calitatea apei, indicatori financiari, măsuri excepționale de lucru, etc.) și care atestă buna funcționare și sănătatea companiei. Prelucrarea feedback-urilor privind activitatea companiei este o componentă esențială a sistemului de comunicare, dar și de îmbunătățire a procedurilor de lucru. Principiile comunicării eficiente sunt transpuse de altfel nu doar în relația cu consumatorii, ci și în relațiile pe care Compania le are la nivel instituțional (autorități de sănătate publică, autorități ale administrației publice locale, ministere, etc.).

Tema III. Responsabilitățile Consiliului de administrație

Tipul de administrare: unitar

Comitetele care funcționează în cadrul consiliului:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de audit

Responsabilitățile principale ale Consiliului de administrație:

- a) În termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează și prezintă adunării generale a acționarilor, spre aprobare, planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.
- b) aprobă grilele de salarizare;



- c) supune spre aprobare Organigrama și Regulamentul de organizare și funcționare a societății după ce a obținut avizul conform favorabil al Asociației asupra acestuia;
- d) elaborează și aprobă Regulamentul de ordine interioară, prin care se stabilesc drepturile și responsabilitățile ce revin personalului societății;
- e) stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește personalul și bunurile societății;
- f) promovează studii și propune autorităților competente tarifele pentru furnizarea Serviciilor;
- g) aprobă volumul maxim al creditelor bancare sau din alte surse de finanțare necesare îndeplinirii scopului Societății;
- h) aprobă componența Comisiei de negociere a Contractului Colectiv de Muncă;
- i) aprobă contractul colectiv de muncă;
- j) aprobă nominalizarea locurilor de muncă în condiții deosebite;
- k) aprobă introducerea de noi tehnologii și modernizarea celor existente;
- l) aprobă norme, normative, reglementări în domeniul tehnic și economic utilizate în desfășurarea activității societății;
- m) aprobă constituirea în garanție a bunurilor societății până la ½ din valoarea activelor societății;
- n) stabilește în condițiile legii, regimul amortizării activelor corporale și necorporale;
- o) aprobă tarifele pentru prestațiile și serviciile prestate de societate, cu excepția prețului apei potabile și reziduale;
- p) aprobă sau supune spre aprobare investițiile ce urmează a se realiza de societate în condițiile legii;
- q) aprobă vânzarea sau închirierea de active potrivit legii;
- r) propune spre analiză asocierea societății potrivit legii;
- s) exercită orice alte atribuții conferite prin prevederi legale speciale și prevăzute în regulamentul propriu de funcționare.

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

- a. elaborează concepția și strategia de dezvoltare a societății;
- b. delegă conducerea unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general; Director - persoana căreia i-au fost delegate atribuții de conducere a societății de către Consiliul de Administrație indiferent de denumirea tehnică a postului ocupat în cadrul societății.
- c. numește directorii societății, la recomandarea comitetului de nominalizare;
- d. revocă directorii societății;
- e. stabilește remunerația directorilor încadrându-se în limitele stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor;
- f. încheie contracte de mandat cu directorii societății;
- g. aprobă Planul de management (componentă a Planului de administrare) elaborat de directorii societății.
- h. evaluează activitatea directorilor. Evaluarea va viza atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de management.
- i. prezintă anual Adunării Generale a Acționarilor, în termen de maxim 5 (cinci) luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi, precum și proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor; *pentru a supune aprobării Adunării Generale proiectul programului de*



activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor Consiliul de Administrație va solicita avizul conform prealabil al Asociației asupra acestor proiecte.

- j. pregătirea rapoartelor anuale și a altor raportări, în condițiile legii, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- k. propune Adunării Generale majorarea capitalului social atunci când această măsură este necesară pentru desfășurarea activității, precum și înființarea de noi unități;
- l. exercită atribuțiile ce i-au fost delegate de către Adunarea Generală;
- m. rezolvă problemele stabilite de Adunarea Generală și execută hotărârile luate de aceasta în conformitate Actul Constitutiv al societății.

Nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către consiliul de administrație din partea adunării generale a acționarilor, în conformitate cu art. 114 din Legea nr.31/1990.

Secțiunea III. Capacități, trăsături și cerințe ale Consiliului de administrație

Componența viitorului Consiliu este astfel concepută încât membrii să poată acționa independent și critic în relația cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă.

Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale, prin care să se poată monitoriza eficient toate activitățile sectoriale specifice profilului de activitate al societății (tehnic, economic, juridic, protecția mediului, investiții, management, mentenanță, etc).

Considerăm că nu este necesar ca toți membrii consiliului să aibă experiență directă în domeniul în care activează societatea întrucât multitudinea experiențelor individuale este cea care poate aduce valoare adăugată activității Consiliului. Este indicat totuși ca cel puțin un membru al Consiliului să aibă experiență directă în domeniul de activitate specific societății.

Este recomandabil ca cel puțin unul din membrii Consiliului să aibă și experiență în mediul de afaceri privat pentru armonizarea celor două medii (privat/public).

De asemenea, conform prevederilor legale în vigoare, viitorii membri ai Consiliului de administrație trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

1. Să aibă studii superioare de lungă durată finalizate cu diplomă de licență și o vechime în funcție de conducere în specialitate de minim 3 ani.
2. 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.
3. Nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.
4. Din componența consiliului de administrație va face parte cel mult un administrator executiv.
5. Consiliul de administrație va fi astfel desemnat încât se va asigura o diversificare a competențelor la nivelul consiliului de administrație.



6. Orice persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.
7. O persoană fizică poate exercita maximum trei mandate de administrator la aceeași societate comercială.
8. Pe durata mandatului administratorul în funcție nu poate avea contract individual de muncă încheiat cu societatea. În cazul în care administratorii au fost desemnați dintre salariații societății, contractul individual de muncă este suspendat pe perioada mandatului, conform art. 137¹ alin. 3 din Legea nr. 31/1990.
9. Alte competențe și cerințe.

Aceste competente, trăsături și cerințe sunt translatate în matricea profilului Consiliului de administrație prezentată în anexa 1 și descrisă în Secțiunea următoare.

Secțiunea IV. Matricea profilului consiliului

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 conține următoarele elemente: criteriile de selecție și indicatorii ai acestora, categorisirea criteriilor de selecție în criterii obligatorii și criterii opționale, ponderile alocate criteriilor, gruparea criteriilor pentru analiză comparativă, grila comună pentru evaluarea criteriilor, pragul minim colectiv pentru fiecare criteriu la care se aplică, sub totaluri, totaluri, totaluri ponderate și ponderi, pentru criterii și pentru administratorii individuali.



C4. Competențe sociale și personale	C4.1	Comunicare interpersonală la nivelul cerințelor postului	OB	0.5						
	C4.2	Comunicare instituțională	OB	0.5						
	C4.3	Reprezentativitate	OB	0.5						
	C5. Experiență pe plan național și internațional	C5.1	Experiență profesională pe plan național sau local	OB	0.8					
		C5.2	Experiență de muncă în domeniul captării, tratării și distribuției apei	OB	0.8					
	C5.3	Experiență în relația cu autoritățile publice locale, județene sau naționale, cu autoritățile de reglementare, supraveghere și implementare a politicilor guvernamentale.	OB	0.8						
	C5.4	Experiență relevantă de administrare sau de management în domeniul captării, tratării și distribuției apei, producției de energie sau construcțiilor hidrotehnice/hidroenergetice.	OB	0.8						
	C5.5	Experiență în domenii: audit, economic, contabilitate, financiar, juridic, managementul riscului, sanitate și securitate în munca	OB	0.8						
	C5.6	Experiență relevantă în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul producției de apă potabilă și apa industrială	OP	0.8						
	C5.7	Experiență în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora.	OP	0.8						
C6. Alinierea cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	C6.1	Înțelege procesele, programele și planurile de acțiune ale companiei în contextul stabilit de autoritatea publică tutelară pentru realizarea strategiei guvernamentale în domeniu.	OB	1						
	C6.2	Are viziune și înțelege necesitatea contribuției sale la îndeplinirea așteptărilor autorității publice tutelare exprimate în scrisoarea de așteptări	OB	1						
	C6.3	Răspunde cu obiective corect formulate la așteptările autorității publice tutelare formulate în scrisoarea de așteptări	OB	1						
	C6.4	Transpune obiectivele formulate în Scrisoarea de Așteptări în acțiuni concrete coerente	OB	1						
	C6.5	Respectă în declarația sa de intenție structura recomandată în HG 722/2016	OB	1						
	T1	Reputație personală și profesională	OB	0.50						
	T2	Autonomie	OB	0.50						
	T3	Spirit antreprenorial	OB	0.50						
H. Trasaturi	T4	Viziune	OB	0.50						
	T5	Dinamism	OB	0.50						
	T6	Spirit de echipă	OB	0.50						
	CPP1	Cunoașterea limbii române	OB	0.40						
	CPP2	Nu exercita concomitent mai mult de 3 mandate de administrator	OB	0.40						
	CPP3	Sunt absolvenți(țe) ai (ale) unui program de studii superioare finalizat cu diplomă de licență (sau studii superioare finalizate cu diplomă echivalate ISCED 6)	OB	0.40						
	CPP4	Fara înscrieri în cazierul judiciar	OB	0.40						
	CPP5	Apt medical	OB	0.40						
III. Cerințe prescriptive și prescriptive	CPP6	Fara înscrieri în cazierul fiscal	OB	0.40						
	CPP7	Experiență profesională totală de minim 5 ani	OB	0.40						
	CPP8	Au cel puțin 3 ani în funcții de conducere.	OB	0.40						



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 în baza secțiunii III. Tabelul de mai jos evidențiază criteriile, definiția lor și indicatorii aferenți:

Criteriu: Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății (apă și canalizare)	
Definiție:	Indicatori:
Candidatul este familiarizat cu domeniul de activitate al APASERV SATU MARE S.A., având o înțelegere aprofundată asupra aspectelor critice și evoluțiilor viitoare. Articulează poziționarea competitivă a companiei în raport cu alte societăți.	<ul style="list-style-type: none">• Identifică aspecte cheie în sectorul de activitate și arată cum acestea pot influența activitatea societății;• Cunoaște jucătorii majori în sectorul de activitate și modul în care aceștia relaționează;• Arată considerare față de contextul larg în care activează societatea, evidențiind oportunități și/sau riscuri majore pentru dezvoltare;• Înțelege reglementările și tendințele în domeniu și modul în care pot afecta evoluția pozitivă a societății.

Criteriu: Cunoștințe despre domeniul utilităților publice	
Definiție:	Indicatori:
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.	<ul style="list-style-type: none">• Înțelege poziționarea sectorului de apă și canalizare în domeniul larg al utilităților publice și modul în care sectorul de apă și canalizare 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;• Cunoaște jucătorii majori în domeniu și modul în care aceștia relaționează;• Arată considerare față de bune practici și modul în care acestea pot fi transpuse în cadrul societății.

Criteriu: Gestionarea afacerii	
Definiție:	Indicatori:
Candidatul demonstrează stăpânirea tehnicilor de organizare și gestiune a activității societății, arătând afinitate pentru metodele și tehnicile cu caracter tehnico-economic și pentru activitatea de conducere.	<ul style="list-style-type: none">• Familiarizat cu subiectele, strategiile și tehnicile curente referitoare la administrarea afacerii; formulează indicatori în baza cărora să urmărească bunul mers al societății;• Preocupat pentru asigurarea funcției de conducere la nivel de organizație, formulare și/sau urmărire de politici operaționale și relaționare optimă cu directoratul și ceilalți membri ai Consiliului de administrație;• Preocupat pentru integrarea societății în contextul



	<p>larg, local și național; preocupat pentru transpunerea în practică a reglementărilor și normelor din domeniu;</p> <ul style="list-style-type: none">• Urmărește bunăstarea financiară a societății, înțelege aspectele financiar contabile esențiale pentru administrarea societății; înștiințează ceilalți membri ai consiliului asupra posibilelor implicații financiare sau contabile; facilitează înțelegerea aspectelor financiar contabile în cadrul Consiliului;• Managementul riscului: preia comanda propunerilor ce au fost aduse spre revizuire consiliului, în evaluarea componentelor de management al riscului.
--	---

Criteriu: Viziune strategică	
Definiție:	Indicatori:
Candidatul înțelege importanța conturării unei strategii, definind-o într-un orizont de timp mediu și lung.	<ul style="list-style-type: none">• Contribuie la activitatea Consiliului prin prezentarea unor linii directoare și strategice executivului, 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 cunoștința 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.

Criteriu: Capacitatea de atragere și gestionare a investițiilor (programe cu finanțare externă)	
Definiție:	Indicatori:
Candidatul este familiarizat cu activitatea de atragere și gestionare a fondurilor europene; înțelege specificul și importanța diferitelor etape din proces.	<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



	<p>publice locale; în acest ultim caz, promovează interesele societății la nivelul autorității publice locale;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
--	---

Criteriu: Luarea deciziei	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 analiză 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 simplificate 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.

Criteriu: Colaborare și cooperare cu alte părți (directorat, instituții, etc.)	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul promovează un mediu de lucru armonios, orientat spre respect și atingerea obiectivelor comune.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltă și menține relații pozitive cu o varietate de oameni, indiferent de poziție, putere sau status; • Depune efort pentru cunoașterea interlocutorului,



<p>Punerea la dispoziția celorlalți a propriilor cunoștințe și experiențe.</p>	<p>Încearcă să înțeleagă motivația, perspectiva și preocupările acestuia;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conștientizează impactul propriului comportament asupra interlocutorului, indiferent de nivelul ierarhic; își ajustează și adaptează comportamentul față de interlocutor, astfel încât relaționarea să fie la un nivel optim; • Oferă feedback și caută să primească feedback față de performanță, recunoaște succesul; • Eficient în stabilirea rapoartelor, folosește cu succes tactul și diplomația; • Depune efort pentru rezolvarea conflictelor într-o manieră constructivă; oferă sprijin și asistentă; încurajează atunci când este nevoie.
--	--

Criteriu: Monitorizare și control	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul demonstrează înțelegere asupra funcției de supervizare a activității directoratului în sens restrâns și, a societății în sens larg. Demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilește obiective și indicatori cheie pentru înțelegerea bunului mers al societății; le revizuieste periodic și acționează în consecință; • Oferă feedback, în timp real, Directoratului și Consiliului asupra performanței societății; performanța este evaluată din perspective multiple, nu doar financiară (de exemplu, etică, socială, legală, etc.); • Monitorizează implementarea deciziilor Consiliului, prin alocarea de resurse, roluri, responsabilități și/sau termene și obiective intermediare; • Monitorizează și evaluează performanța Directoratului; • Evaluează eficacitatea controlului intern și a sistemelor de management al riscului; • 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.

Criteriu: Organizare și planificare	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul demonstrează capacitatea de a gestiona eficient activități complexe/proiecte, alocând eficient resursele și definind termene limită. Deține bune cunoștințe despre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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



<p>structuri organizatorice și este apt pentru a face previziuni pe termen lung și mediu, demonstrând exigență și rigurozitate.</p>	<p>obiectivelor pe termen lung;</p> <ul style="list-style-type: none">• 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;• Anticipează schimbarea;• 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.
---	---

Criteriu: Experiență pe plan local	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul demonstrează capacitatea de a promova și de a obține acordul de la autoritățile publice locale asupra unor politici sau activități desfășurate sau care trebuie realizate de către societate.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Menține o bună relație cu autoritatea publică tutelară și celelalte instituții locale și/sau naționale; are și/sau dezvoltă relații pozitive cu factorii decidenți din cadrul lor;• Promovează interesele societății în cadrul autorității publice tutelare și instituțiilor locale și/sau naționale; face uz de diplomație în mod optim pentru a grăbi lucrurile, dacă situația o impune;• Obține sprijin din partea autorităților diverse pentru proiectele demarate de către societate și care au un impact la nivel local și/sau național;• Negociază cu succes în fața autorităților și instituțiilor locale și/sau naționale, chiar și în situații de criză; soluționează nepotrivirile cu un minim impact pentru societate;• Facilitează înțelegerea Consiliului asupra politicilor și reglementărilor locale și/sau naționale din domeniul apă și canalizare și mai larg, din domeniul utilităților publice.

Criteriu: Experiență pe plan internațional	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor internaționale, evidențiind puncte critice și oportunități de</p>	<ul style="list-style-type: none">• Deține și își actualizează în permanență cunoștințele referitoare la evoluțiile europene în domeniu;• Facilitează înțelegerea Consiliului vizavi de importanța implementării directivelor, normelor și



<p>acțiune. Deține experiența și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul internațional.</p>	<p>reglementărilor internaționale în domeniu; exprimă puncte de vedere și interpretări consistente față de acestea și creează și/sau aprobă resursele necesare adoptării lor;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importă în cadrul societății elemente cheie din guvernanta corporativă internațională, facilitând transferul unor modele și practici a căror utilitate și eficacitate a fost dovedită.
---	--

Criteriu: Reputație personală și profesională	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Câștigă rapid încrederea interlocutorului prin expertiza deținută; • Exprimă puncte de vedere avizate și în conformitate cu domeniul sau 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.

Criteriu: Integritate	
Definiție:	Indicatori:
<p>Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu întreprinderea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nu are antecedente penale • 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



	<p>conflict de interese;</p> <ul style="list-style-type: none">• Tratează informațiile sensibile și confidențiale în conformitate cu prevederile și reglementările legale și ale societății și/sau contractului de administrare/mandat.
--	---

Criteriu: Independență	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul deține statutul de independență, așa cum este definit de către art. 138² alin.2) din Legea 31/1990. Prezintă o gândire critică și independentă, își expune propriile opinii și perspective, fără a fi părtinitor și influențat.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Este dispus să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă chiar dacă există o unanimitate și/sau există un potențial interes personal;• Recunoaște situația gândirii de grup și încurajează consiliul la expunerea unor perspective și opinii riguroase și diverse;• Înlătură presupuzițiile, adoptă o abordare nouă, testează alternative;• Pune sub semnul întrebării modul tradițional de a face lucrurile, contestă status-quo-ul.

Criteriu: Expunere politică	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul deține contacte în mediul politic care pot deschide rapid uși în situații dificile. Poate fi membru al unui partid politic, însă fără a avea funcții de conducere.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Deține contacte cheie în mediul politic și le folosește pentru promovarea intereselor societății, acționând în limitele cadrului legal;• Exprimă puncte de vedere avizate de societate în relație cu reglementările/normele politice de la nivel local și/sau național și depune toate diligențele pentru adoptarea lor în măsură în care acestea garantează bunăstarea societății și impactul pozitiv la nivel local/național;• Nu face propagandă politică, evită în a-și exprima deschis convingerile și preferințele politice și/sau de a atrage/convinge alte persoane, indiferent de statut și relaționare, de a-i urma convingerile;• Evită în a angaja societatea în acțiuni care au caracter politic; denunță astfel de acțiuni și depune toate diligențele pentru a fi evitate și/sau a nu se realiza.

Criteriu: Abilități de comunicare interpersonală	
Definiție:	Indicatori:
<p>Candidatul demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată</p>	<ul style="list-style-type: none">• Arată interes față de interlocutor, indiferent de statutul sau funcția acestuia; comunicarea este desfășurată sub notă de respect;• Adaptează mesajul la interlocutor, folosește diferite



concizie și logică, poate comunica ușor mesaje complexe. Adept al feedback-ului.	<p>tehnici de comunicare și instrumente pentru a facilita înțelegerea; limbajul este optim echilibrat între latura tehnică și latura non-tehnică;</p> <ul style="list-style-type: none">• Transmite mesaje complexe într-o manieră comună, se face ușor înțeles; ordonează idei, demonstrează o logică a discursului;• Promovează feedback-ul în interiorul organizației ca metodă pentru îmbunătățirea comunicării la toate nivelurile;• Dă dovadă de claritate și coerență în exprimarea verbală și/sau scrisă.
--	---

Criteriu: Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

Definiție:	Indicatori:
Completitudinea cu care declarația de intenție răspunde scrisorii de așteptări a acționarilor.	<ul style="list-style-type: none">• Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către acționari în cadrul scrisorii de așteptări;• Intenția depășește dezaulie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor acționarilor pe termen mediu și lung;• Declarația de intenție are un caracter realizabil, acțiunile propuse și/sau ideile exprimate având o bază concretă și solidă; 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.

Criteriu: Studii: superioare de lungă durată

Definiție:	Indicatori:
Candidatul dovedește o educație riguroasă în domeniu.	<ul style="list-style-type: none">• 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.
--	--------------------------------

Criteriu: Experiența de administrare și/sau management într-o societate comercială publică sau privată sau, regie autonomă.

Definiție:	Indicatori:
Candidatul dovedește o experiență de administrare și/sau management la un nivel care asigură atingerea unei performanțe superioare.	<ul style="list-style-type: none"> • Numărul de mandate și/sau anii de când este administrator/director; • Tipul de societate administrată/gestionată; • Cifra de afaceri administrată/gestionată; • Numărul de angajați pe care societatea administrată/gestionată ii deține; • Capacitatea de a îmbunătăți profitabilitatea societății administrate/gestionate.

Tipuri de criterii: obligatorii și opționale

Criteriile pot fi obligatorii sau opționale.

- a) 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.
- b) 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.

Categorisirea criteriilor în obligatorii sau opționale este realizată în baza analizei contextuale desfășurată în Secțiunea II, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății. Modul în care criteriile sunt categorisite în obligatorii sau opționale este reflectat în matricea competențelor, în coloana "Oblig sau opțional (opt.)"

Grila comună de evaluare pentru toate criteriile

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a-și demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la "limitat" la "expert", conform exemplului de mai jos:

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	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a consiliului și nivel executiv superior; • Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații; • Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, organizația și/sau organizațiile din afară.

Grila exemplificată mai sus se aplică grupei de competențe în totalitate, precum și următoarelor trăsături:

- integritate
- abilități de comunicare interpersonală

Pentru "Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal", restricția de conducere este evaluată după cum urmează:

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



Principiul de cuantificare de mai sus se aplică și restului trăsăturilor și condițiilor prescriptive și proscriptive, după caz. Cuantificarea lor este descrisă mai jos.

Reputație personală și profesională		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Aveți 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. <ul style="list-style-type: none"> Recomandările vin în special de la colegi cu o poziție similară și/sau subordonați direcți.
2	Intermediar	Aveți 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. <ul style="list-style-type: none"> Recomandările vin în special de la specialiști/experti care au o poziție/funcție similară, chiar dacă din organizații diferite.
3	Competent	Aveți 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. <ul style="list-style-type: none"> Recomandările vin în special din interiorul societății la care persoană a activat sau activează; Recomandările vin de la persoane din conducere.
4	Avansat	Aveți o reputație recunoscută dincolo de limitele organizației în care ați activat/activat. <ul style="list-style-type: none"> Recomandările vin: de la persoane de conducere din societatea în care persoană activează, dar și din afară societății; Persoană poate face dovada reputației sale prin oferirea unor articole scrise de el și/sau scrise despre el.
5	Expert	Aveți 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; <ul style="list-style-type: none"> Recomandările vin de la persoane de notorietate publică, din diverse domenii; Persoana dovedește reputația sa prin oferirea unor articole scrise de el și/sau scrise despre el.

Independență		
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
2	Minor	Respectă condiția de independență în sensul art. 138 ² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare



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

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

Diversitate de gen	
Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

Număr de mandate		
Scor	Risc	Descriere
1	Major	Mai mare sau egal cu 3.



2	Minor	Mai mic de 3.
---	-------	---------------

Anii de când este director/membru CA		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Mai puțin de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la companii diferite.
2	Intermediar	Mai puțin de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la aceeași companie.
3	Competent	Minimul de 4 ani, acumulați însă într-un perioadă continuă la aceeași companie.
4	Avansat	Între 4 și 10 ani, din care minim 4 acumulați în cadrul aceleiași companii și într-o perioadă continuă.
5	Expert	Peste 10 ani, din care minim 4 acumulați în cadrul aceleiași companii și într-o perioadă continuă.

Tip de societate (publică privată)		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți de tip afacere de familie.
2	Intermediar	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți din sectorul privat, în alt domeniu decât cel al APASERV SATU MARE S.A..
3	Competent	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul mai multor societăți din sectorul privat, care activează în alt domeniu decât cel al APASERV SATU MARE S.A..
4	Avansat	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul uneia sau a mai multor societăți din sectorul utilităților publice (exclus sectorul de apă și canalizare). Poate avea experiență și în administrarea/managementul societăților din sectorul privat.
5	Expert	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul uneia sau a mai multor societăți din sectorul utilităților publice, apă și canalizare. Poate avea experiența și în administrarea/managementul societăților din sectorul privat și/sau a altor societăți de utilitate publică.

Cifra de afaceri		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri nu a depășit în perioadă de administrare/conducere 100



		000 euro/an.
2	Intermediar	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri, în cel puțin un an din perioada de administrare/management, este cuprinsă în intervalul 100.000-500.000 euro.
3	Competent	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri, în cel puțin un an din perioada de administrare/management, este cuprinsă în intervalul 500.000-1.000.000 euro.
4	Avansat	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri, în cel puțin un an din perioada de administrare/management, este cuprinsă în intervalul 1.000.000 – 5.000.000 euro.
5	Expert	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri depășește 5.000.000 euro, în cel puțin un an din perioada de administrare/management.

Număr de angajați		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți al cărui număr de angajați este mai mic sau egal cu 50.
2	Intermediar	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți al cărui număr de angajați este cuprins în intervalul 51-100.
3	Competent	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți al cărui număr de angajați este cuprins în intervalul 101-300.
4	Avansat	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți al cărui număr de angajați este cuprins în intervalul 301-500.
5	Expert	Experiența de administrare/management este acumulată cu precădere (adică experiența cea mai îndelungată) în cadrul unei societăți al cărui număr de angajați este mai mare de 500.

Profitabilitate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	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	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	Profitabilitatea este menținută la același nivel pe durata perioadei de administrare/management, putând avea mici fluctuații ne semnificative.
4	Avansat	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	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.

Studii superioare finalizate (economic/juridic/tehnice/administrație publică) și alte certificări care aduc valoare postului		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Dețineți diplomă de finalizare a studiilor superioare de lungă durată în domeniul economic/juridic/tehnice/administrație publică. Candidații care au terminat studiile conform sistemului Bologna, trebuie să aibă diplomă de licență plus diplomă de master într-unul dintre domeniile specificate.
2	Intermediar	Dețineți diplomă de finalizare a studiilor superioare de lungă durată în domeniul economic/juridic/tehnice/administrație publică, plus alte certificări care pot aduce valoare postului. Numărul certificărilor este mai mare sau egal cu trei. Candidații care au terminat studiile conform sistemului Bologna, trebuie să aibă diplomă de licență plus diplomă de master într-unul dintre domeniile specificate.
3	Competent	Dețineți diplomă de finalizare a studiilor superioare de lungă durată în domeniul economic/juridic/tehnice/administrație publică, plus altă/alte diplomă (e) de master în domeniile specificate. Candidații care au terminat studiile conform sistemului Bologna, trebuie să facă dovada unui/unor alt (e) master (e) care nu doar echivalează sistemul Bologna cu cel de lungă durată.
4	Avansat	Dețineți diplomă de finalizare a studiilor superioare de lungă durată în domeniul economic/juridic/tehnice/administrație publică, 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. Candidații care au terminat studiile conform sistemului Bologna, trebuie să facă dovada unor alte mastere care nu doar echivalează sistemul Bologna cu cel de lungă durată.
5	Expert	Candidatul a finalizat un doctorat în domeniul economic/juridic/tehnice/administrație publică și poate deține alte certificări care aduc valoare postului.

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

Ponderile aferente criteriilor

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 analiză contextuală desfășurată în Secțiunea II, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății. Ponderile sunt evidențiate în matricea profilului consiliului în coloana "Pondere (0-1)".

Gruparea criteriilor pentru analiză comparativă

Criteriile sunt grupate în competențe, trăsături și condiții prescriptive și proscriptive, 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 proscriptive 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.

Pragul minim colectiv pentru fiecare criteriu la care este necesar, dacă există sau se aplică

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

Formula de calcul a pragului minim colectiv pentru fiecare criteriu este: $\text{punctaj minim acceptat pentru criteriu în total} / [\text{numărul candidați sau membri} \times \text{punctajul maxim}] \times 100$.

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: $\text{nivelul minim acceptat} \times \text{numărul de membri}$. Întrucât criteriile sunt obligatorii, compensarea nu este permisă. Tabelul de mai jos reflectă criteriile pentru care este necesar un prag minim colectiv și punctajul minim acceptat pentru fiecare criteriu în parte. În cazul în care nivelul minim acceptat coincide cu punctajul maxim, pragul minim colectiv nu mai este necesar. De asemenea, în cazul funcționarilor publici sau a altor categorii de personal, întrucât cel mult doi membri ai consiliului de administrație poate proveni din aceste categorii, pragul minim colectiv nu este necesar.



Criteriile pentru care este necesar un prag minim colectiv:	Nivel minim acceptat pentru criteriu:	Punctajul minim acceptat pentru criteriu în total:	Prag minim colectiv:
Gestionarea afacerii	3	21	60%
Viziune strategică	3	21	60%
Luarea deciziei	3	21	60%
Colaborare și cooperare cu alte părți (directorat, instituții, etc.)	3	21	60%
De conducere (pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal)	3	21	NA
Integritate	5	35	NA
Abilități de comunicare interpersonală	3	21	60%
Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	4	28	80%
Anii de când este director/membru CA	3	21	60%
Tip de societate (publică privată)	2	14	40%
Cifra de afaceri	3	21	60%
Profitabilitate	3	21	60%
Studii superioare finalizate și alte certificări care aduc valoare postului	1	7	20%
Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar	1	7	NA

Subtotaluri, totaluri, totaluri ponderate și ponderi, pentru criterii și pentru administratorii individuali.

În cadrul matricei se regăsesc o serie de elemente, după cum urmează:

(i) Total: valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

(ii) Total ponderat: valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (0-1)].

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

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

Secțiunea V. Profilul fiecărui membru al Consiliului de administrație.

Profilul fiecărui membru al Consiliului de administrație conține pe lângă calitățile identificate în Secțiunea III și, calitățile care derivă din activitatea desfășurată în cadrul Consiliului de administrație. În cadrul Consiliului de administrație distingem următoarele activități principale:

- A. Management general: membrii consiliului care activează cu precădere în această arie de responsabilități dețin o experiență bogată în gestionarea unei societăți comerciale așa cum este definită în cerința nr. 5 din Secțiunea III, 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.
- B. Financiar economic: membrii consiliului care activează cu precădere în această arie de responsabilități dețin o experiență vastă în domeniul financiar al societății, incluzând aici, dar fără a se limita la, managementul riscului și procese de governanță corporativă. Experiența 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.
- C. Tehnologie: membrii consiliului care activează cu precădere în această arie de responsabilități dețin o experiență vastă în domeniul tehnic 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.
- D. Social-economic: membrii consiliului care activează cu precădere în această arie de responsabilități 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-economic-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.

Comisia de selecție,

- Nemet Szabolcs – președinte
- Giurgiu Ovidiu – membru
- Ulici Renata – membru
- Iojiban Doina – membru
- Pîrcalab Oana – membru

Pluri Consultants România S.R.L.

Popescu Mădălina



Satu Mare, 17.05.2021