

Comisia de selecție din cadru autorității publice tutelare ADI apă/ăpă uzată din județul Satu Mare

Profilul Consiliului de administrație- proiect

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

S.C. 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 cărei gestiune îi este delegată de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitara 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 sau 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 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;
- atingerea conformității cu prevederile legislației UE aplicabile serviciilor comunitare de utilități publice;
- 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 fondurilor.
- 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 a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, corespunzător nivelurilor acceptate în U.E.;
- satisfacerea cerințelor de interes public ale colectivităților locale privind serviciile oferite;
- contorizarea 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 consumătorii;
- 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

În baza prevederilor OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, consiliul de administrație va fi alcătuit după cum urmează:

1. 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;
2. În cadrul Consiliului de administrație nu poate fi mai mult de doi membri din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
3. Majoritatea **absolută** 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;



4. 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;
5. Consiliul de administrație va fi astfel format încât se va asigura o diversificare a competențelor la nivelul consiliului de administrație;
6. Membrii consiliului de administrație dețin experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus.

Tema II. Poziționarea strategică a întreprinderii

S.C. APASERV SATU MARE S.A. are calitate de Operator Regional prin finalizarea 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 S.C. APASERV SATU MARE S.A. a fost aprobată de către fiecare Consiliu Local, S.C. APASERV SATU MARE S.A. fiind operativ în 2 municipii, 4 orașe și 30 comune, membre ale asociației, prin preluarea serviciilor de apă și canalizare. În consecință, S.C. APASERV SATU MARE S.A. va gestiona serviciile de apa-canal pentru toate orașele județului Satu Mare, extinzându-și serviciile către cca. 207.330 consumatori casnici, beneficiari ai serviciilor de apa-canal.

Prin urmare, S.C. APASERV SATU MARE S.A. trebuie să asigure procesul de regionalizare, cu scopul de grupare a serviciilor de apă și canalizare sub un singur operator folosind resursele și facilitățile comune pentru asigurarea serviciilor publice în condiții de eficiență maximă. Procesul de regionalizare este un element cheie pentru îmbunătățirea calității și eficienței din punct de vedere al costului și infrastructurii locale pentru apă astfel încât să îndeplinească obiectivele de mediu, să asigure durabilitatea investițiilor și o strategie de dezvoltare pe termen lung în sectorul de apă, precum și o dezvoltare regională echilibrată. 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 bunei colaborări și a comunicării eficiente.

De asemenea, în baza contractului de delegare, S.C. APASERV SATU MARE S.A. își asumă răspunderea furnizării serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, sub controlul Autorității delegante, în condițiile și termenii contractului de delegare și în conformitate cu normele legale și de reglementare aplicabile. Dintre aceste condiții și termeni, enumerăm cu titlu de exemplu, asigurarea unei ape potabile corespunzătoare calitativ și cantitativ, protejarea mediului prin sisteme noi de canalizare, creșterea gradului de confort și de conectare al populației.

Având în vedere că S.C. APASERV SATU MARE S.A. este o întreprindere publică al cărei caracter este comercial și totodată de serviciu public, în strategia S.C. APASERV SATU MARE



S.A. se regăsește eficiența economică. Prin urmare, activitatea Societății este judecată și prin prisma rezultatelor financiare obținute de către aceasta, un indicator important, în acest sens, fiind profitul net. La baza calculării acestui indicator va sta contul de profit și pierderi, profitul net urmând a se determina conform legii, după plata impozitului pe profit. Optimizarea costurilor și recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate sunt elemente strategice ale eficienței economice pe care S.C. APASERV SATU MARE S.A. trebuie să o atingă în următoarea perioadă. De asemenea, în spiritul eficienței economice, S.C. APASERV SATU MARE S.A. trebuie să își constituie surse proprii de finanțare din activități proprii și surse de investiții proprii și atrase.

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 în sistemele de alimentare cu apă și apă uzată, îndeplinirea standardelor naționale și UE, pentru sistemele de apă potabilă și apă uzată, creșterea siguranței în exploatare. Aici întâlnim activități precum extinderea și reabilitarea rețelelor de canalizare, precum și construirea și re tehnologizarea stațiilor de epurare, efectul lor fiind vizibil în reducerea poluării, în îmbunătățirea condițiilor din ecosistemul acvatic și în sănătatea consumatorilor. De altfel, respectarea normelor de mediu reprezintă un element strategic al S.C. APASERV SATU MARE S.A. în perioada următoare asumat prin Acordul de Aderare și POS Mediu, impactul pozitiv asupra mediului fiind o cerință în selecția și aprobarea proiectelor de investiții.

De asemenea, S.C. APASERV SATU MARE S.A. trebuie să se poziționeze strategic la nivel macro, depășind cadrul local. Astfel, S.C. APASERV SATU MARE S.A. trebuie să se conformeze reglementărilor și angajamentelor în cadrul serviciilor comunitare de utilități publice, asumate de către România prin Tratatul de aderare la Uniunea Europeană. Alinierea strategică la nivel național responsabilizează S.C. APASERV SATU MARE S.A. în activitățile întreprinse nu doar pe palierul financiar și tehnic, ci și pe cel legislativ și social. S.C. APASERV SATU MARE S.A. își dezvoltă astfel competența internă de adoptare și implementare a unui cadru legislativ (norme juridice, reglementări, etc.) care să faciliteze modernizarea și dezvoltarea serviciilor comunitare de utilități publice și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, deschiderea pieței, eficientizarea furnizării/prestării serviciilor și creșterea calității acestora.

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

Astfel, S.C. APASERV SATU MARE S.A. se preocupă pentru informarea în timp util a consumatorului 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 cu diferite instituții (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:

- 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.
- aprobă grilele de salarizare;
- supune spre aprobare Organigrama și Regulamentul de organizare și funcționare a societății după ce a obținut avizul conform favorabil al Asociației asupra acestuia;
- elaborează și aprobă Regulamentul de ordine interioară, prin care se stabilesc drepturile și responsabilitățile ce revin personalului societății;
- stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește personalul și bunurile societății;
- promovează studii și propune autorităților competente tarifele pentru furnizarea Serviciilor;
- aprobă volumul maxim al creditelor bancare sau din alte surse de finanțare necesare îndeplinirii scopului Societății;
- Aprobă componența Comisia de negociere a Contractului Colectiv de Muncă;
- Aprobă contractul colectiv de muncă;
- Aprobă nominalizarea locurilor de muncă în condiții deosebite;
- Aprobă introducerea de noi tehnologii și modernizarea celor existente;
- Aprobă norme, normative, reglementări în domeniul tehnic și economic utilizate în desfășurarea activității societății;
- Aprobă constituirea în garanție a bunurilor societății până la ½ din valoarea activelor societății;
- Stabilește în condițiile legii, regimul amortizării activelor corporale și necorporale;
- Aprobă tarifele pentru prestațiile și serviciile prestate de societate, cu excepția prețului apei potabile și reziduale;
- 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) Exerciță orice alte atribuții conferite prin **prevederi legale speciale** (Legea nr. 31/1990, O.U.G. 109/2011, etc) 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 - persoană 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 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

Având în vedere Secțiunea II, tema 1, fiecărui membru al consiliului de administrație îi este cel puțin cerut:



1. să nu exercite concomitent mai mult de 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.
2. să dețină experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus.

Cerințele de mai sus sunt obligatorii și reprezintă o condiție esențială pentru accesarea în consiliu de administrație și, implicit, în procesul de selecție. Pentru constituirea Consiliului de administrație, majoritatea membrilor trebuie să fie neexecutivi și independenți.

Celelalte cerințe determinate de Secțiunea II, tema 1, referitoare la diversificarea competențelor, studii și experiență profesională în anumite domenii, statut, vor fi considerate în alcătuirea Consiliului de administrație, în etapele de recomandări și/sau numire. În baza acestor cerințe și, având în vedere Secțiunea II, temele II și III, Consiliul de administrație ar fi bine să aibă o componentă mixtă și echilibrată în ceea ce privește genul, vârsta, etnia, precum și în ceea ce privește experiență 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 experiență în mediul public este de dorit, fără ca tipul acesta de experiență să devină o condiție obligatorie. Referitor la pregătirea educațională, este necesar ca pe lângă formarea economică și/sau juridică din cadrul consiliului prevăzută legal, cel puțin unul dintre membrii să aibă o pregătire tehnică. Prin urmare, aceste cerințe se vor reflecta în:

3. studii: superioare de lungă durată, finalizate; domeniul educațional: economic, juridic, tehnic și administrație publică; orice altă calificare pe care individul o posedă și care poate aduce un avantaj în activitatea desfășurată se va lua în considerare.
4. experiență de administrare și/sau management într-o societate comercială publică sau privată sau, regie autonomă.

De asemenea, având în vedere Secțiunea II, temele II și III, identificăm următoarele capacități, trăsături și cerințe referitoare la membrii Consiliului de administrație:

1. Competențe specifice sectorului

- 1.1 Integrarea specificitatilor operatorilor de apă
- 1.2 Integrarea imperativelor de mediu specifice operatorilor de apă
- 1.3 Capacitatea de a depăși constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată
- 1.4. Capacitatea de a federa interesele acționarilor - negociere integrativă

2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică



- 2.1 Planificare strategică
- 2.2 Leadership
- 2.3 Bugetare
- 2.4 Managementul proiectelor finanțate prin fonduri structurale

3. Guvernanță corporativă

- 3.1 Management prin obiective
- 3.2 Organizare pe procese
- 3.3 Managementul talentelor
- 3.4 Dialogul social
- 3.5 Monitorizarea performanței

4. Social și personal

- 4.1 Comunicare orală la nivelul cerințelor postului
- 4.2 Comunicare scrisă la nivelul cerințelor postului
- 4.3 Capacitate de relaționare

5. Experiență pe plan local și național

- 5.1 Experiență similară pe plan local
- 5.2 Experiență similară pe plan național

Trăsături

6. Reputație personală și profesională

- 6.1 Încredere în sine
- 6.2 Notorietate în mediul personal apropiat
- 6.3 Notorietate în mediul profesional apropiat

7. Independență

- 7.1 Spirit intraprenorial
- 7.2 Viziune
- 7.3 Creativitate



7.4 Deschidere pozitivă

8. Expunere politică

8.1 Expunerea politică

9. Integritate

9.1 Integritate

10. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

10.1 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

Cerințe prescriptive și proscriptive

Criteria folosite în cadrul matricei Consiliului de Administrație – descriere și indicatori asociați

Competențe

1. Competențe specifice sectorului

1.1 Integrarea specificitatilor operatorilor de apă

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

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul de activitate în care activează compania.
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului și modul în care relaționează aceștia (acționari, autorități publice, autorități de reglementare, etc.)
3. Este la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.)
4. Poate oferi cel puțin 3 exemple de indicatori de performanță specifici activității de bază ai companie, alții decât cei financiar-contabili.



1.2 Integrarea imperativelor de mediu specifice operatorilor de apă

Descriere

Cunoaște și înțelege procesul tehnologic și rolul tehnologiilor de protecție a mediului în activitatea curentă a companiei.

Indicatori

1. Se menține la curent cu noutățile în domeniul mediului raportate la domeniul de activitate al companiei.
2. Asistă consiliul în evaluarea politicilor în domeniul mediului.

1.3 Capacitatea de a depăși constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată

Descriere

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

Indicatori

1. Se păstrează la curent cu constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată actuale și viitoare, de ordin tehnic, social, economic.
2. Împărtășește cunoștințele și perspectivele proprii cu alți membri ai consilului în sprijinul procesului de luare a deciziilor.

1.4. Capacitatea de a federa interesele acționarilor - negociere integrativă

Descriere

Înțelege în toată complexitatea sa, integrează și diseminează în întreaga organizație dar și în mediul extern misiunea companiei. Înțelege profund necesitatea de a echilibra funcțiile economică, ecologică și socială a companiei și nevoia de îmbunătățire continuă a prestației companiei. Sesizează dezechilibre între axele strategice de acțiune ale companiei – economică, ecologică, socială. Are capacitatea de a elabora strategii economice, ecologice și sociale, pe termen scurt, mediu și lung.

Indicatori

1. Arată prin strategiile prezentate și prin deciziile detaliate faptul că a înțeles și integrat misiunea companiei.



2. Prezintă misiunea companiei corect și în linie cu realitatea.
3. Înțelege toate interdependențele dintre axele economică, ecologică și socială ale companiei.
4. Poate alinia strategia, structura organizațională, planurile operaționale și cumulumul de practici ale companiei cu respectarea principiului echilibrului.

2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică

2.1 Planificare strategică

Descriere

Are capacitatea de a elabora, plecând de la misiunea și viziunea organizației, obiective strategice și planuri strategice care să conducă la atingerea acestora, are capacitatea de a cascada obiectivele strategice în obiective operaționale și de a elabora planuri pe termen mediu (de ex. Anuale). Are capacitatea de a elabora și implementa planuri de acțiune pe termen scurt și capacitatea de a revizui periodic planurile elaborate în funcție de evoluție.

Indicatori

1. Bazându-se pe viziunea sa și pe așteptările acționarilor elaborează planuri strategice fezabile.
2. Inițiază și coordonează elaborarea planurilor pe termen mediu și lung în care prevede ca alternative minim worst, best și most probable case scenario.
3. Înțelege și utilizează în întreaga sa complexitate sistemul de management prin obiective. Știe să definească obiective interdependente pentru a se asigura că părți ale organizației vor avea interesul să conlucreze în sensul atingerii acestora.
4. Frecvent elaborează planuri de acțiune pe termen scurt pe care le corelează cu planurile pe termen mediu și lung.
5. Utilizează în mod curent ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act) revizuind trimestrial obiectivele și planurile care le conțin.

2.2 Leadership

Descriere

Capacitatea de a-i convinge pe membrii organizației să dorească să depună eforturile susținute necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale organizației din al cărui consiliu de administrație face parte.

Indicatori



1. Stăpânește perfect procesul de persuasiune și îl utilizează frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi cărora le împărtășește viziunea să asupra organizației.
2. Se folosește de exemplul personal pentru a seta regulile de disciplină, pentru a seta standardele de performanță, pentru a-i inspira pe colaboratorii săi și a-i determina să facă eforturi și mai mari pentru dezvoltarea lor.
3. Evaluează permanent performanța angajaților săi ținând cont de contextul în care a fost obținută și face presiuni pentru ca sistemul de remunerare să poată recompensa performerii.
4. Are capacitatea de a decripta cheia motivațională a colaboratorilor săi și știe să îi motiveze satisfăcând acele nevoi pe care aceștia le resimt ca fiind încă nesatisfăcute.
5. Celebrează victoriile organizației știind că astfel își motivează colaboratorii. Este permanent implicat și deseori entuziast și știe să împărtășească entuziasmul său colaboratorilor.
6. Are o bună viziune pe termen lung, știe să formuleze obiective și planuri strategice și știe să își folosească întreaga sa capacitate de persuasiune pentru a împărtăși această viziune și planurile strategice celorlalți membri ai organizației.
7. Nu numai că respectă strict spiritul tuturor regulilor și procedurilor organizației, dar are o contribuție importantă în adaptarea permanentă a setului de reguli și proceduri în funcție de cerințele interne și externe organizației făcând și efortul constant de a-i inspira și pe ceilalți în sensul respectării lor.

2.3 Bugetare

Descriere

Are capacitatea de a analiza în mod conex costurile specifice și activitățile companiei. Are capacitatea de a optimiza în mod inteligent costurile organizației permițând maximizarea rezultatelor și a nivelului de calitate percepută în limite de cost și/sau de profitabilitate predefinite.

Indicatori

1. Înțelege în întreaga sa complexitate conceptul de cost și vede interdependențele dintre costuri și output-urile proceselor cheie ale organizației.
2. Are capacitatea de a analiza bugete și de a lua decizii de optimizare a costurilor.

2.4 Managementul proiectelor finanțate prin fonduri structurale

Descriere



Capacitatea de a identifica resurse și de a atrage fonduri structurale pentru strategiile propuse.

Indicatori

1. Studiază, compară, menține și dezvoltă relațiile parteneriale, este la actualitate cu reglementările și reușește să atragă de partea sa oportunități care să faciliteze acensiunea proiectelor derulate.
2. Cunoaște și este capabil să semnaleze și celorlalți membri ai Consiliului fațetele ascunse și constrângerile finanțării proiectelor prin fonduri structurale și poate găsi soluții viabile de depășire sau evitare a acestora.

3. Guvernanța corporativă

3.1 Management prin obiective

Descriere

Are capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun. Are capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performanțe de control intermediar pe procesele cheie ale organizației

Indicatori

1. Are o foarte bună capacitate de anticipare a nevoilor de schimbare, ceea ce îi permite să planifice în detaliu și din timp procese de schimbare pe care le implementează fără presiunea timpului.
2. Are calitatea de a „vinde” schimbarea în organizație ca fiind o adevărată oportunitate.

3.2 Organizare pe procese

Descriere

Capacitatea de a vizualiza, înțelege, evalua și îmbunătăți permanent procesele și fluxurile atașate pe care le coordonează.

Indicatori

1. Vizualizează toate procesele organizației, fluxurile atașate și în plus vizualizează și interacțiunile dintre acestea vizualizând punctele de intersecție ce pot genera conflicte sau scăderi ale performanței.



2. Vizualizează ansamblul de proceduri ale organizației și are flexibilitatea de a le revizui periodic de îndată ce procesele aferente au fost îmbunătățite, având grijă să actualizeze și toate interferențele.
3. Stăpânește și utilizează eficient metode eficiente de îmbunătățire a proceselor.

3.3 Managementul talentelor

Descriere

Capacitatea de a identifica talentele atât în organizație cât și în afara ei, de a le atrage pe cele din exterior și de a le reține pe cele din interior prin planuri de recompensare, dezvoltare și de succesiune absolut personalizate. Capacitatea de a lua măsurile necesare pentru a asigura nivelul optim de competență al organizației necesar pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia.

Indicatori

1. Se asigură că procesele de management al talentelor sunt permanent optimizate și capabile să asigure nivelul global de competențe care să permită atingerea obiectivelor strategice ale organizației.
2. Se asigură ca fiecărui angajat din categoria talente i se alcătuieste un plan personalizat de dezvoltare a carierei care să fie implementat în cele mai bune condiții.
3. Este conștient de importanța existenței talentelor în organizație, drept pentru care face toate demersurile necesare pentru a le identifica (utilizând rezultatele evaluării periodice a performanțelor și centre de evaluare), a le integra în „rezervorul de talente” al organizației și a le creiona un parcurs de dezvoltare personalizat pentru implementarea căruia alocă și resursele necesare.
4. Consideră că resursele umane sunt cele mai importante resurse ale unei organizații, ca urmare se implică personal și îi incită și pe ceilalți manageri să se implice în activități specifice de dezvoltare a talentelor (formare, coaching, mentoring) a căror eficiență o urmărește monitorizând un set de indicatori cheie de performanță.
5. Deseori își asumă rolul de mentor pentru tinere talente din organizație.
6. Știe să își utilizeze calitățile de lider și pune presiunea necesară pe procesele de recompensare pentru a menține în organizație adevăratele talente. Se asigură ca fiecare specialist cheie din organizație are alături cel puțin un talent care în viitor să îi poată prelua rolul.

3.4 Dialogul social

Descriere



Capacitatea de a măsura și optimiza în permanentă climatul social, de a rezolva sau elimina conflictele organizaționale, de a dezvolta cultura organizațională, de a derula procese de negociere socială integrativă și de a pune bazele și a conserva un dialog social deschis, centrat pe interesul social.

Indicatori

1. Înțelege importanța pe care o au variabilele sociale în obținerea unui climat pozitiv și face eforturi de a ameliora condițiile de muncă sau de a pune la dispoziția angajaților resursele și instrumentele de care aceștia au nevoie în activitate, găsind soluții de extensie bugetară dacă este cazul.
2. Are capacitatea de a sesiza apariția unui conflict organizațional încă din etapele timpurii și ia decizii care să le stopeze sau să le reducă mult din magnitudine
3. Este perfect conștient de interesul social și se folosește de acesta pentru a-și baza în această zonă colaborarea permanentă cu ceilalți actori ai dialogului social pe care îi percepe ca pe parteneri de dialog social și nu ca pe adversari de negociere
4. Este perfect capabil să prezinte oferta socială a organizației în dependență directă de performanță individuală și de grup reușind ca în acest fel să incite la creșterea performanței
5. Este un partener abil de negociere socială, își pregătește cu minuție pozițiile, strategia și tacticile, având însă în permanentă o abordare win-win integrativă. Relația cu reprezentanții sindicatului este de parteneriat în sensul satisfacerii interesului social.
6. Nu doar înțelege necesitatea de a dezvolta cultura organizațională dar înțelege și necesitatea ca managerii să exemplifice valorile organizației prin comportamentele și acțiunile lor, ceea ce îl face să fie atent în acest sens.

3.5 Monitorizarea performanței

Definiție

Capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun. Capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale organizației. Capacitatea de a identifica și de a lua măsurile necesare pentru a elabora, implementa și a optimiza continuu procesul de management al performanței organizației. Capacitatea de a armoniza prin decizii inspirate performanța în plan individual cu cea în plan colectiv. Capacitatea de a identifica și recompensa performanța și performerii. Capacitatea de a instaura o cultură a calității, a dezvoltării durabile și a performanței în întreaga organizație. Capacitatea de a transmite în exterior orientarea către performanță, dezvoltare durabilă și calitate a companiei.

Indicatori



1. Pentru că înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile și funcționarea proceselor și în plus incită părți ale organizației spre autocontrol responsabilizându-le astfel.
2. Utilizează frecvent ciclul PDCA revenind asupra obiectivelor sau a planurilor pe care le corectează în funcție de evoluția înregistrată în primele etape de implementare.
3. Constată existența și după caz crează 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 organizației (balanced scorecard).
4. 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.
5. Este în permanentă în căutarea 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.
6. Elaborează și stabilește obiective de performanță intercorelate (individual-grup).
7. Face eforturile necesare pentru a implementa în cadrul companiei un sistem performant și echitabil de recompensare a performanței, în acord cu legislația muncii în vigoare dar și cu cele mai bune practici internaționale de management.
8. Este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanță în rândul valorilor, normelor și al ritualurilor companiei.
9. Comunică intens atât în interiorul cât și în exteriorul companiei despre performanțele de excepție obținute și pune în lumina performenței, celebrează public victoriile.

4. Social și personal

4.1 Comunicare orală la nivelul cerințelor postului

Definiție

Capacitatea de a se exprima clar oral (verbal, paraverbal, nonverbal). Capacitatea de a persuadea.

Indicatori

1. 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.



2. Cunoaște procesul de persuasiune 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.

4.2 Comunicare scrisă la nivelul cerințelor postului

Definiție

Capacitatea de a redacta mesaje scrise clare, concise și percutante.

Indicatori

1. Se exprimă în scris extrem de clar și percutant, știe când, unde și cum să folosească cuvinte și expresii cheie, știe să utilizeze formule atent alese, dă o formă grafică foarte atrăgătoare mesajelor sale.

4.3 Capacitate de relaționare

Definiție

Capacitatea de a da și a primi feedback echilibrat. Capacitatea de a-și exprima asertiv punctele de vedere.

Indicatori

1. Are un ritual în a da permanent feedback și folosește acest instrument pentru a-și motiva colaboratorii și pentru a-i determina să-și crească în continuare performanța.
2. Își incită colaboratorii să-i dea feedback și îl folosește pentru a răspunde mai bine la nevoile de leadership ale acestora

5. Experiență pe plan local și național

5.1 Experiență similară pe plan local

Descriere

Candidatul are experiență similară dovedită ca membru în consilii de administrație în companii ce activează la nivel local.

Indicatori



Rating	1	2	3	4	5
Experiență similară pe plan local	Niciun mandat de membru într-un consiliu de administrație, Minimă experiență managerială la nivel operațional	1 mandat de membru într-un consiliu de administrație sau experiență managerială la nivel operațional	2 mandate de membru într-un consiliu de administrație și/sau experiență relevantă de middle manager	3 mandate de membru într-un consiliu de administrație și/sau minimă experiență la nivel de top management	4 mandate de membru într-un consiliu de administrație și/sau experiență ca top manager

5.2 Experiență similară pe plan național

Descriere

Candidatul are experiență similară dovedită ca membru în consilii de administrație în companii ce activează la nivel național.

Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Experiență similară pe plan local	Niciun mandat de membru într-un consiliu de administrație, Minimă experiență managerială la nivel operațional	1 mandat de membru într-un consiliu de administrație sau experiență managerială la nivel operațional	2 mandate de membru într-un consiliu de administrație și/sau experiență relevantă de middle manager	3 mandate de membru într-un consiliu de administrație și/sau minimă experiență la nivel de top management	4 mandate de membru într-un consiliu de administrație și/sau experiență ca top manager



Trăsături

6. Reputație personală și profesională

6.1 Încredere în sine

Definiție

Are încredere în capacitatea proprie de a raționa, de a învăța, de a lua de decizii și de a se adapta la schimbare.

Indicatori

1. Plasează interesele organizaționale deasupra oricăror alte interese.
2. Se poziționează atitudinal și factual într-un adevărat stâlp al eticii și moralei, promovând și făcând mereu recurs la principii fundamentale.

6.2 Notorietate în mediul personal apropiat

Definiție

Referințele furnizate de persoanele indicate de candidat din mediul personal apropiat indică o persoană echilibrată, de încredere, cu o înaltă probitate morală.

Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Notorietate în mediul personal apropiat	Referințe total negative	Referințe negative	Referințe neutre	Referințe pozitive	Referințe total pozitive

6.3 Notorietate în mediul profesional apropiat

Definiție

Referințele furnizate de persoanele indicate de candidat din mediul profesional apropiat indică o persoană echilibrată, de încredere, cu o înaltă probitate morală.

Indicatori



Rating	1	2	3	4	5
Notorietate în mediul profesional apropiat	Referințe total negative	Referințe negative	Referințe neutre	Referințe pozitive	Referințe total pozitive

7. Independența

7.1 Spirit intraprenorial

Definiție

Capacitatea de a identifica și de a facilita implementarea măsurilor concrete de creștere a veniturilor (creșterea rațională a prețurilor, creșterea gradului și a ritmului de încasare, dezvoltarea dinamică și susținută a portofoliului de clienți, adăugarea de servicii relevante pentru clienți, etc.).

Indicatori

1. capacitatea de a identifica oportunități de dezvoltare ale societății în cadrul căreia activează
2. capacitatea de a depăși dificultățile inițiale în lansarea unor noi activități
3. viziunea pe proces;

7.2 Viziune

Definiție

Capacitatea de a captura într-un tablou de bord (balanced scorecard) și a înțelege în întreaga sa complexitate și în permanentă să evolueze fluxul financiar al organizației. Capacitatea de a vizualiza și ordona procesele organizației, structura organizațională (unități, direcții, departamente, birouri, echipe și posturi) prin prisma valorii adăugate și a costurilor.

Indicatori

1. Are o viziune clară și detaliată asupra fluxului financiar al organizației.
2. Reușește să elaboreze un tablou de bord pe care îl utilizează în luarea deciziilor strategice.
3. Sprijină atragerea a cât mai mulți manageri și angajați ai companiei în procesul de identificare și implementare a măsurilor de fluidizare a fluxului financiar.
4. Se implică personal în demersurile de a obține sprijinul acționarilor și al autorităților în sensul optimizării fluxului financiar al organizației.



7.3 Creativitate

Definiție

Capacitatea de a construi concepte cu totul noi, de a găsi soluții noi, inovatoare în majoritatea situațiilor și de a alege căi neexplorate de acțiune.

Indicatori

1. viziune globală asupra unor situații
2. capacitatea de a ieși rapid din situații de criză
3. capacitatea de a rezolva probleme

7.4 Deschidere pozitivă

Definiție

Capacitatea de a relaționa în registru pozitiv cu diverși interlocutori față de care nu emite judecăți de valoare.

Indicatori

1. nu utilizează cuvinte și expresii negative
2. nu discriminează
3. nu emite judecăți de valoare
4. manifestă respect la adresa interlocutorilor sai;

8. Expunere politică

8.1 Expunerea politică

Definiție

Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Deloc expus

9. Integritate



9.1 Integritate

Definiție

Respectă legile, regulile, regulamentele și asigură transparență asupra deciziilor și acțiunilor sale.

Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Integritate	Înscrișuri în cazierul judiciar				Fără înscrișuri în cazierul judiciar

10. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

10.1 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată nu se aliniază deloc cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată se aliniază în mică măsură cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată se aliniază în oarecum cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată se aliniază în mare măsură cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată se aliniază complet cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

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 își 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 (a) 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 guvernanta 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.

Criteria care necesită un prag minim colectiv

1. Competențe specifice sectorului	Prag minim colectiv
1.1 Capacitatea de a integra și a gestiona specificitățile tehnice și economice ale operatorilor de apă	3
1.2 Capacitatea de a integra și a gestiona activ imperativele de mediu specifice operatorilor de apă	3
1.3 Capacitatea de a păstra la un nivel constant de calitate ridicată serviciile de furnizare de apă potabilă și uzată	3
2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică	
2.1 Planificare strategică	2
2.2 Leadership	3
2.3 Bugetare	3



3. Guvernanta corporativă	
3.1 Management prin obiective	2
3.2 Organizare pe procese	2
3.3 Managementul talentelor	2
3.4 Dialogul social	3
3.5 Monitorizarea performanței	3
4. Competențe sociale și personale	
4.4 Disciplină	3
9. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	
9.1 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	3

Comisia de selecție,

- Lazin Octavian – președinte
- Bija Tania - membru
- Ciulean Oana – membru
- Iojiban Doina – membru
- Pircalab Oana

Satu Mare, 23.03.2017

