



**ROMÂNIA**  
**JUDEȚUL BOTOȘANI**  
**CONSILIUL JUDEȚEAN**

Botoșani, Piața Revoluției 1-3, Cod postal: 710236, Tel: +40 231 514712, +40 231 514713, +40 231 514714;  
Fax: +40 231 514715, +40 231 515020, +40 231 536155, +40 231 529220; Web: www.cjbotosani.ro; E-mail: consiliu@cjbotosani.ro

## **HOTĂRÂRE**

***privind avizarea profilului Consiliului de Administrație al societății NOVA APASERV S.A. Botoșani, a profilului candidatului pentru poziția de membru în consiliu și acordarea unui mandat special reprezentantului Județului Botoșani în Adunarea Generală a Acționarilor societății NOVA APASERV S.A. Botoșani***

**Consiliul Județean Botoșani**, întrunit în ședință ordinară la data de 26.05.2021,

**urmare** a adresei societății NOVA APASERV S.A. Botoșani nr. 7352/14.05.2021, înregistrată la Consiliul Județean Botoșani cu nr. 8326/14.05.2021,

**analizând** Referatul de aprobare nr. 8912/25.05.2021 al Președintelui Consiliului Județean Botoșani, prin care se propune avizarea profilului Consiliului de Administrație al societății NOVA APASERV S.A. Botoșani, a profilului candidatului pentru poziția de membru în consiliu și acordarea unui mandat special reprezentantului Județului Botoșani în Adunarea Generală a Acționarilor societății NOVA APASERV S.A. Botoșani,

**având în vedere:**

- Raportul de specialitate comun nr. 8913/25.05.2021 al Compartimentului Corp Control și Guvernanță Corporativă, Direcției Servicii Publice și Direcției Juridice, Administrație Publică Locală, din cadrul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Botoșani,
- Avizul comisiei pentru activități economice, buget, finanțe, administrarea domeniului public și privat al județului, servicii publice și agricultură,
- Avizul comisiei pentru amenajarea teritoriului și urbanism, lucrări publice, monumente istorice și de arhitectură, protecția mediului și turism,
- Avizul comisiei pentru administrația publică locală, juridică, disciplină, apărarea ordinii publice, respectarea drepturilor și libertăților cetățenilor, cooperare, parteneriate și fonduri europene,

**în conformitate** cu prevederile:

- art. 2 pct. 2 lit. b), pct. 3 lit. b) și ale art. 3 pct. 2 lit. h) din *Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice*, cu modificările și completările ulterioare,
- art. 23 - 25, art. 34 lit. b) și ale art. 36 alin. (1) din Anexa nr. 1 la *Hotărârea Guvernului nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice*,

**în temeiul** art. 173 alin. (1) lit. a) și f), alin (2) lit. d), art. 175 și ale art. 196 alin (1) lit. a) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

**h o t ă r ă ș t e:**

**Art. 1.** Se avizează profilul Consiliului de Administrație al societății NOVA APASERV S.A. Botoșani și profilul candidatului pentru poziția de membru în consiliu, în forma prezentată în Anexă, care face parte din prezenta hotărâre.

**Art. 2.** Se acordă mandat special reprezentantului Județului Botoșani în Adunarea Generală a Acționarilor societății NOVA APASERV S.A. Botoșani, să voteze în Adunarea Generală a Acționarilor, aprobarea profilului Consiliului de Administrație al societății NOVA APASERV S.A. Botoșani și a profilului candidatului pentru poziția de membru în consiliu.

**Art. 3.** Președintele Consiliului Județean Botoșani, prin direcțiile din cadrul aparatului de specialitate, precum și societatea NOVA APASERV S.A. Botoșani vor duce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

**PREȘEDINTE,  
Doina-Elena FEDEROVICI**

**CONTRASEMNEAZĂ:  
SECRETAR GENERAL AL JUDEȚULUI,  
Marcel-Stelică BEJENARIU**

**Botoșani  
Nr. 134 din 26.05.2021**



# ROMÂNIA JUDEȚUL BOTOȘANI CONSILIUL JUDEȚEAN

Botoșani, Piața Revoluției 1-3, Cod postal: 710236, Tel: +40 231 514712, +40 231 514713, +40 231 514714;  
Fax: +40 231 514715, +40 231 515020, +40 231 536155, +40 231 529220; Web: www.cjbotosani.ro; E-mail: consiliu@cjbotosani.ro

## ANEXA la Hotărârea Consiliului Județean nr. 134 din 26.05.2021

### PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE ȘI PROFILUL CANDIDATULUI PENTRU POZIȚIA DE MEMBRU ÎN CONSILIU SOCIETATEA NOVA APASERV S.A. BOTOȘANI

#### Contextul organizațional al Consiliului de Administrație al Societății NOVA APASERV S.A.

În conformitate cu prevederile nr. OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor societății numește Consiliul de administrație al societății.

Consiliul de Administrație va fi compus din 5 membri și va fi condus de un președinte ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi. Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului propriu de organizare și funcționare care a fost întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de Administrație are în responsabilitate administrarea societății.

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

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

#### Competențele de baza ale Consiliului de Administrație:

1. stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare a societății;
2. stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
3. numește directorii (directorul general, directorul executiv și managerul economic) la recomandarea Comitetului de nominalizare după ce, în prealabil, selecția a fost efectuată de un expert independent, evident specializat în recrutarea de resurse umane;
4. aprobă planul de management al directorilor;
5. stabilește remunerația acestora, în limitele generale determinate prin hotărâre a Adunării Generale;
6. revocă directorii, după evaluarea prealabilă a activității acestora, evaluare ce privește atât execuția contractului de mandat cât și a planului de management;
7. urmărește și evaluează activitatea directorilor prin raportare la prevederile contractului de mandat respectiv a planului de management;

8. convoacă Adunările Generale Ordinare și Extraordinare ale acționarilor potrivit legii și actului constitutiv;
9. pregătește raportul anual, organizează Adunarea Generală a Acționarilor și implementează hotărârile acesteia;
10. introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței;
11. respectarea atribuțiilor primite de către Consiliul de Administrație din partea Adunării Generale a Acționarilor.

**Competențele secundare ale Administratorilor Societății NOVA APASERV S.A. ce pot fi delegate Directorului general:**

1. aprobă structura organizatorică a societății la propunerea Directorului General;
2. Organigrama Societății se va actualiza periodic în funcție de modificarea ariei de deservire a acesteia la propunerea Directorului General;
3. asigură gestionarea și coordonarea societății;
4. prezintă Adunării Generale a acționarilor situația economică și financiară a Societății, precum și raportul de activitate anual;
5. aprobă regulamentul intern al societății;
6. supun aprobării Adunării Generale a Acționarilor, în termen de cel mult 5 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, situația financiară anuală și contul de profit și pierdere pentru anul precedent, precum și proiectul programului de activitate și proiectul bugetului de venituri și cheltuieli ale societății pe anul în curs;
7. aprobă încheierea ori modificarea oricăror contracte necesare în vederea dezvoltării, până la limita cuantumului valoric stabilit de Adunarea Generală a Acționarilor, precum și încheierea unor contracte pentru care nu a delegat competența directorului general;
8. decid asupra încheierii de acte juridice de dobândire, înstrăinare, închiriere, schimb sau de constituire în garanție de bunuri aflate în patrimoniul societății ori pe care aceasta urmează să le dobândească astfel, cu aprobarea adunării generale a acționarilor, în condițiile legii;
9. aprobă prețurile și tarifele aplicate de societate pentru produsele și serviciile din domeniul său de activitate, altele decât cele privind serviciile de apă și canalizare care sunt supuse avizării A.N.R.S.C. și aprobării Asociației, iar pentru cele supuse avizării aprobă nivelul propunerilor și urmărește aprobarea lor.
10. stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare curente, a creditelor comerciale pe termen scurt sau mediu;
11. avizează programele de dezvoltare și investiții;
12. stabilește și aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat;
13. Consiliul de Administrație ține prin grija lui următoarele registre ale societății:
  - a. registrul acționarilor
  - b. registrul ședințelor și deliberărilor Adunărilor Generale
  - c. registrul ședințelor și deliberărilor Consiliului de Administrație
  - d. registrul deliberărilor și constatărilor făcute de auditorii financiari
14. administratorii au obligația îndeplinirii procedurilor de publicitate pentru documentele stabilite de lege;
15. Consiliul decide fie urmărirea acționarilor pentru vărsămintele restante, fie anularea acestor acțiuni nominative și emiterea și vânzarea de noi acțiuni purtând același număr.

16. în cazul în care Adunarea Generală a hotărât fuziunea sau divizarea societății, administratorii întocmesc proiectul de fuziune sau divizare.
17. îndeplinește orice alte atribuții și are toate competențele stabilite prin lege și prin hotărârile Adunărilor Generale ale Acționarilor.
18. aprobă scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe, aflate în activul societății propuse spre casare
19. aprobă utilizarea fondului valutar
20. aprobă Regulamentul de Organizare și Functionare al Societății (care cuprinde și organigrama acesteia) după ce a obținut avizul “conform favorabil” al Asociației asupra acestuia;
21. stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește personalul și bunurile societății;
22. 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;
23. aprobă operațiunile de creditare necesare îndeplinirii scopului Societății;
24. propune Adunării Generale majorarea capitalului social atunci când această măsură este necesară pentru desfășurarea activității, precum și înființarea de noi unități;
25. rezolvă problemele stabilite de Adunarea Generală și execută hotărârile luate de aceasta în conformitate cu Actul Constitutiv.
26. verifică funcționarea sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizarea planificării financiare ;
27. evaluează activitatea directorilor, verifică execuția contractelor de mandat ale acestora;
28. publicarea pe pagina de internet a societății a politicii și criteriilor de remunerarea administratorilor și a directorilor, hotărârilor Adunării Generale ale Acționarilor, situațiilor financiare anuale, raportărilor contabile semestriale, raportului de audit anual, componența organelor de conducere, CV-urile membrilor Consiliului de Administrație și ale directorilor, rapoartele Consiliului de Administrație.
29. Orice alte obligații stabilite de lege.

### **Componența Consiliului de Administrație**

Componența Consiliului de Administrație se stabilește astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre ei și cu managementul executiv, să acționeze independent și critic, iar membrii consiliului să se completeze unul pe celălalt. Consiliul va avea o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile societății. Este necesar ca toți membrii Consiliului de Administrație să aibă studii universitare de licență absolvite cu diplomă de licență.

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența Consiliului:

- a. Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.
- b. Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii universitare de licență absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă în domeniul tehnic de utilități publice.
- c. Nu pot 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, a căror experiență în funcția publică este de cel puțin 5 ani și în condițiile descrise la litera „a”.

- d. Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- e. Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani.
- f. Se vor evita situațiile de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Legea 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

### **Profilul individual al membrilor Consiliului de Administrație al Societății NOVA APASERV S.A.**

Condițiile minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii Consiliului de Administrație al Societății NOVA APASERV S.A. sunt următoarele:

1. au cetățenie română sau cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene, cu condiția să aibă domiciliul în România;
2. cunosc foarte bine limba română (scris și vorbit);
3. au capacitate deplină de exercițiu, să fie apt din punct de vedere medical, să aibă capacitate deplină de exercițiu, să fie apt din punct de vedere psihologic;
4. sunt absolvenți ai unei instituții de învățământ superior cu studii universitare de licență absolvite cu diplomă de licență în domeniul tehnic (în domeniul utilităților publice), economic și/sau juridic, finalizate și atestate cu diplomă de licență;
5. nu au fost destituiți dintr-o funcție din cadrul unor instituții publice sau al unor întreprinderi cu capital majoritar de stat sau să nu fi avut încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 7 ani;
6. nu se afla în conflict de interese care să îl/o facă incompatibil(ă) cu exercitarea funcției de Administrator al Societății NOVA APASERV S.A.;
7. nu au fost condamnați definitiv printr-o hotărâre judecătorească pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiuni de fals, infracțiuni contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea funcției;
8. nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
9. au vechime de minim 10 ani în muncă, din care minimum 5 ani experiență în management, consultanță în management, în funcții de conducere/coordonare proiecte de infrastructură urbană, dobândită în companii, unități administrativ-teritoriale și structuri asociate acestora sau în unități/autorități de implementare, de stat sau din sectorul privat, din domeniul utilităților publice.
10. au cunoștințe tehnice, juridice, economice și/sau financiare în domeniul utilităților publice;

11. nu fac parte din mai mult de 3 consilii de administrație ale unor regii autonome sau societăți comerciale, conform art. 33 din OUG nr. 109/2011 aprobată prin Legea nr. 111/2016;
12. îndeplinesc criteriile cerute prin OUG nr. 109/2011 privind prevederile HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

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

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să se asigure un nivel optim de experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei anticipând în același timp provocările companiei pe durata mandatului. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență.

## **Competențe**

Obiectivul principal al companiei este întărirea poziției de piață și perspective mai bune pentru dezvoltarea Societății NOVA APASERV S.A., prin extinderea rețelelor în actualele localități deservite și în alte localități în care sistemul este sau poate fi eficientizat cu investiții acceptabile și satisfacerea clienților prin îmbunătățirea calității lucrărilor executate și a serviciilor furnizate de către Societății NOVA APASERV SA.

Următoarele competente specifice vor fi deținute de membrii consiliului

### 1. Competențe specifice sectorului

- 1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea
- 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 importanta strategică / tehnică

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

### 3. Guvernanta corporativă

- 3.1 Management prin obiective
- 3.2 Organizare pe procese
- 3.3 Guvernanta întreprinderii publice
- 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 antreprenorial

7.2 Viziune

7.3 Capacitate de analiză și sinteză

7.4 Deschidere pozitivă

## 8. Expunere politică

8.1 Lipsa expunerii politice

## 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**

## 11. Număr mandate

12. Studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

13. Studii universitare de licență absolvite cu diplomă de licență - tehnice (în domeniul utilităților publice).



15. Înscrieri în cazierul judiciar.

16. Înscrieri în cazierul fiscal.

## **Criterii folosite în cadrul matricei Consiliului de Administrație – descriere și indicatori asociați**

### **Competențe**

#### **1. Competențe specifice sectorului**

##### **1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea**

###### **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 modelul 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 baza 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 consiliului 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 cumulul 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 transpune 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 ca 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*), revizuiind 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 sa 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 performenții.
4. Are capacitatea de a descrie cheia motivațională a colaboratorilor săi și știe să îi motiveze, satisfăcând acele nevoi pe care aceștia le resimt ca fiind încă nesatisfăcute.
5. Celebrează reușitele 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 perceputa 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 lua 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 informat permanent cu reglementările și reușește să atragă de partea sa oportunități care să faciliteze ascensiunea proiectelor derulate.

## **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 performante 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 eficace de îmbunătățire a proceselor.

### **3.3 Guvernanta întreprinderii publice**

#### **Descriere**

Cunoașterea de bune practici și principii de guvernanta corporativă, familiarizarea cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanta întreprinderilor de stat și înțelegerea importanței gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficace.

#### **Indicatori**

1. Este familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanta corporativă.
2. Înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante.
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate.
4. Înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează – autoritatea publică tutelară, Consiliul de Administrație și executivul societății.

### **3.4 Dialogul social**

#### **Descriere**

Capacitatea de a măsura și optimiza în permanență 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.
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 ducă la creșterea performanței.
5. Este un partener abil de negociere socială, își pregătește cu minuțiozitate pozițiile, strategia și tacticile, având însă în permanență 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.

### 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 societății.

#### Indicatori

1. Înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile și funcționarea proceselor și în plus mobilizează părți ale organizației spre autocontrol, responsabilizându-le.
2. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către Consiliul de Administrație în relație cu rezultatele cheie de afaceri.
3. Constată existența și după caz creează sau optimizează sisteme eficiente de monitorizare și control în care preia 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, corelând cu evoluția indicatorilor cheie de performanță conținuți de *balanced scorecard*.
5. Este în permanență 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 societății.
9. Comunică intens atât în interiorul cât și în exteriorul companiei despre performanțele de excepție obținute și pune în lumina performerii.
10. Ajută Consiliul de Administrație în implicarea părților interesate, prin metode potrivite, pentru determinarea, răspunderea și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

## **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 la nivelul cerințelor postului**

#### **Definiție**

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

#### **Indicatori**

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 forma 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 o practică 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 determină colaboratorii să-i dea feedback și îl folosește pentru a răspunde mai bine la nevoile de leadership ale acestora.

## **5. Experiența pe plan local și național**

### **5.1 Experiența similară pe plan local**

#### **Descriere**

Candidatul are experiența similară dovedită ca membru în consilii de administrație în companii de active la nivel local.

## Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Experiența similară pe plan local	Niciun mandat de membru într-un consiliu de administrație	1 mandat de membru într-un consiliu de administrație	2 mandate de membru într-un consiliu de administrație	3 mandate de membru într-un consiliu de administrație	4 mandate de membru într-un consiliu de administrație

## 5.2 Experiența similară pe plan național

### Descriere

Candidatul are experiența similară dovedită ca membru în consilii de administrație în companii de active la nivel național.

### Indicatori

Rating	1	2	3	4	5
Experiența similară pe plan național	Nici un mandat de membru într-un consiliu de administrație	1 mandat de membru într-un consiliu de administrație	2 mandate de membru într-un consiliu de administrație	3 mandate de membru într-un consiliu de administrație	4 mandate de membru într-un consiliu de administrație

## Trăsături

### 6. Reputație personală și profesională

#### 6.1 Încredere în sine

##### Descriere

Are încredere în capacitatea proprie de a raționa, de a învăța, de a lua 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

##### Descriere



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

#### Descriere

Referințele furnizate de persoanele indicate de candidat din mediul profesional apropiat indică o persoană echilibrată, de încredere, cu o înalta 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 antreprenorial

#### Descriere

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

### 7.2 Viziune

#### Descriere

Capacitatea de a captura într-un tablou de bord (*balanced scorecard*) și a înțelege, în întreaga sa complexitate și în permanența sa evoluție, 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 Capacitate de analiză și sinteză

#### Descriere

Abilitatea de a descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția acestuia în condițiile modificării unui element component.

#### Indicatori

1. Descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu.
2. Poate vedea cum modificarea unei componente variabile a sistemului influențează ansamblul.
3. Poate modela problema în termeni abstracti.
4. Nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres.
5. Poate sintetiza informația și identifica elementele importante.
6. Poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

### 7.4 Deschidere pozitivă

#### 8. Expunere politică

##### 8.1 Lipsa expunerii politice

#### Indicatori

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

#### 9. Integritate

##### 9.1 Integritate

**Definiție:** caracter integru; sentiment al demnității, dreptății și conștiințozității, care servește drept călăuză în conduita omului; onestitate, cinste, probitate

#### Indicatori

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;

3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate;
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
6. Păstrează angajamentele și promisiunile (făcute președintelui și membrilor consiliului).

## **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

#### **Cerințe prescriptive și proscriptive**

##### **11. Număr mandate**

**12. Studii superioare de lungă durată economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani**

**13. Studii universitare de licență absolvite cu diplomă de licență - tehnice (în domeniul utilităților publice)**

**14. Minimum 10 ani vechime în muncă, din care minimum 5 ani experiență în management, consultanță în management, în funcții de conducere/coordonare proiecte de infrastructură urbană, dobândită în companii, unități administrativ-teritoriale și structuri asociate acestora sau în unități/autorități de implementare, de stat sau din sectorul privat, din domeniul utilităților publice.**

**15. Înscrieri în cazierul judiciar**

**16. Înscrieri în cazierul fiscal.**

Proiect - Matricea consiliului de administrație  
al SC NOVA APASERV S.A BOTOȘANI

Criterii	Obligatorii (Oblig.) sau Opțional (Opt.)	Pondere	Curent							Nominalizati					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5				
<b>1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert</b>																		
<b>1. Competențe specifice sectorului</b>																		
1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea	Oblig.	1																
1.2 Integrarea imperativelor de mediu specifice operatorilor de apă	Oblig.	1																
1.3 Capacitatea de a depăși constrângerile furnizării de apă potabilă și uzată	Oblig.	1																
1.4. Capacitatea de a federa interesele acționarilor - negociere integrativă	Oblig.	1																
<b>2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnică</b>																		
2.1 Planificare strategică	Oblig.	1																
2.2 Leadership	Oblig.	0.8																
2.3 Bugetare	Oblig.	1																
2.4 Managementul proiectelor finanțate prin fonduri structurale	Oblig.	1																
<b>3. Guvernanță corporativă</b>																		
3.1 Management prin obiective		0.8																
3.2 Organizare pe procese	Oblig.	0.7																
3.3 Guvernanta întreprinderii publice	Oblig.	0.5																
3.4 Dialogul social	Oblig.	1																
3.5 Monitorizarea performanței	Oblig.	1																
<b>4. Social și personal</b>																		
4.1 Comunicare orală și scrisă la nivelul cerințelor postului în limba română	Oblig.	0.7																
4.2 Comunicare orală și scrisă la nivelul cerințelor postului într-o limbă de circulație internațională	Opt.	0.7																
4.3 Capacitate de relaționare	Oblig.	1																

	<b>5. Experiență pe plan local și național</b>																			
	5.1 Experiență similară pe plan local	Oblig.	1																	
	5.2 Experiență similară pe plan național	Opț.	1																	
	Sub-total																			
	Sub-total ponderat																			
	<b>6. Reputație personală și profesională</b>																			
	6.1 Încredere în sine	Oblig.	1																	
	6.2 Notorietate în mediul personal apropiat	Opț.	0.5																	
	6.3 Notorietate în mediul profesional apropiat	Oblig.	1																	
	<b>7. Independență</b>																			
	7.1 Spirit antreprenorial	Oblig.	1																	
	7.2 Viziune	Oblig.	1																	
	7.3 Capacitate de analiză și sinteză	Oblig.	0.8																	
	7.4 Deschidere pozitivă	Oblig.	0.8																	
	<b>8. Expunere politică</b>																			
	8.1 Lipsa expunerii politice	Oblig.	1																	
	<b>9. Integritate</b>																			
	9.1 Integritate	Oblig.	1																	
	<b>10. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor</b>																			
	10.1 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Oblig.	1																	
	Sub-total																			
	<b>III. Cerințe prescriptive și proscriptive</b>																			
	11. Număr mandate	Opț.	1																	
	12. Studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani	Opț.	1																	
	13. Înscrieri în cazierul judiciar	Oblig.	1																	
	Sub-total																			
	TOTAL																			
	Total ponderat																			
	Clasament																			

## DESCRIEREA MATRICEI

### Descrierea coloanelor matricei

- A. Criterii** - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.
- B. Obligativ (Oblig.) sau Opțional (Opt.)** - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligativ) sau nu (selectează opțional).

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

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

- C. Ponderea (0-1)**- Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.
- D. Administrator (1-7)** - Numele complet al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.
- E. Total** - Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.
- F. Total ponderat** - Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].
- G. 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).
- H. Pragul curent colectiv** \ Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

### Descrierea rândurilor matricei

- I. Competențe** - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- II. Trăsături** - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- III. Cerințe prescriptive și proscriptive - Alte condiții eliminatorii** - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

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

**Sub-total ponderat** - însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.<sup>^</sup>(punctaj criteriu\*pondere criteriu)

- **Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat** - Suma Sub-totalurilor ponderate.
- **Clasament** - Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

**PREȘEDINTE,**  
**Doina-Elena FEDEROVICI**

**CONTRASEMNEAZĂ:**  
**SECRETAR GENERAL AL JUDEȚULUI,**  
**Marcel-Stelică BEJENARIU**