



ROMANIA
JUDETUL NEAMT
CONSILIUL JUDETEAN

610004, Str. Alexandru cel Bun, Nr. 27, Piatra Neamt
Tel.: (+04)0233/21.28.90; (+04)0233/21.36.70; Fax: (+04)0233/21.15.69
E-mail: cjneamt@yahoo.com; Web: www.cjneamt.ro

Nr. 5.532/30.03.2017

Aprobat
PRESEDINTE,
Ionel ARSENE

PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL COMPANIEI JUDEȚENE APA SERV S.A. NEAMȚ

Contextul organizațional al Consiliului de Administrație al Companiei Județene Apa Serv S.A. Neamț

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor societății numește Consiliul de administrație al societății.

Consiliul de Administrație va fi compus din 7 membri și va fi condus de un președinte ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi. Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului 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 bază 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 Companiei Județene Apa Serv S.A. Neamț 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 Funcționare 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 remunerare a 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 exilibrată 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.

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența Consiliului:

a. Cel mult 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 mult doi membri ai Consiliului de Administrație pot fi din rândul funcționarilor publici;

c. Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare din domeniul tehnic;

d. Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

e. Se vor evita situațiile de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Legea nr. 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Criterii de competență evaluate

Obiectivul principal al companiei este întărirea poziției de piață și perspective mai bune pentru dezvoltarea **Companiei Județene Apa Serv S.A. Neamț**, 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 **Compania Județeană Apa Serv S.A. Neamț**.

Următoarele competențe specifice vor fi deținute de membrii consiliului:

1. Competențe specifice sectorului
 - 1.1 Integrarea specificităților 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. Guvernanta 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 antreprenorial
 - 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
Criterii folosite în cadrul matricei Consiliului de Administrație – descriere și indicatori asociați

Competențe

1. Competențe specifice sectorului

1.1 Integrarea specificităților 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 companiei, 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 sectorului economic în care funcționează compania, și poate conceptualiza soluții în vederea depășirii acestor constrângeri.

Indicatori

1. Se pastrează 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 economice, ecologice și sociale 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 axa economică, ecologică și socială a 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 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 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 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 ale 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, perceput 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 partenariale, 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 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 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 că fiecărui angajat din categoria talente i se alcătuiește 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 că 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 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 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 performanța individuală și de grup reușind ca în acest fel să încite la creșterea performanței.

5. Este un partener abil de negociere socială, își pregătește cu minuție 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, 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 a 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 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 și al ritualurilor companiei.

9. Comunică intens atât în interiorul cât și în exteriorul companiei despre performanțele de excepție obținute și pune în lumină performerii, 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 persuade.

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, da 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
Experiența 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. Independență

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 permanenta 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 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 săi.

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 transparența 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

Comisia de selecție:

Președinte: - Ștefan Florian - consilier juridic, Compartimentul de Guvernanță Corporativă, Direcția Juridică și Relații Internaționale

Membri: - Veronica Vasiliu - director executiv al Direcției de Management

- Ana-Maria Sandu - inspector, Serviciul Resurse Umane, Direcția de Management