

PLAN DE REORGANIZARE A APARATULUI TEHNIC AL ASOCIAȚIEI DE DEZVOLTARE INTERCOMUNITARĂ APĂ CANALIZARE JUDEȚUL ARAD

1. Introducere

Organizarea eficientă a Aparatului Tehnic al Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Apă Canalizare Județul Arad (ADI) constituie o condiție esențială pentru exercitarea corespunzătoare a atribuțiilor prevăzute de legislația specifică serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

Analiza proceselor de activitate, definirea și alocarea clară a responsabilităților, instituirea unor proceduri interne riguroase sunt elementele care transformă o organigramă dintr-un simplu desen într-un sistem funcțional.

Scopul acestui document este de a prezenta într-un mod structurat logica, conexiunile și raționamentele care stau la baza structurii organizaționale propuse.

Organizarea ADI pornește de la premisa că ADI nu este doar un cadru de cooperare interinstituțională, ci un actor cu rol clar definit în guvernarea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare. În acest context, structura internă a ADI trebuie să reflecte procesele reale desfășurate, responsabilitățile asumate și obligațiile instituționale.

Procesul de proiectare a structurii începe de la analiza cadrului legal și a atribuțiilor ADI. Acestea generează o serie de procese distincte – strategice, operaționale, de suport și de relaționare instituțională – care trebuie acoperite prin roluri, posturi și expertize dedicate.

Structura propusă este rezultatul unui proces metodologic riguros, care a urmărit respectarea următoarelor principii:

1. Coerență între procese și funcții - structura reflectă logica proceselor ADI – strategice, operaționale, suport și de relații instituționale – asigurând acoperirea completă a atribuțiilor prevăzute de lege;
2. Claritate în roluri și responsabilități - fiecare post din cadrul aparatului tehnic ADI are un scop precis și responsabilități clar delimitate, pentru a evita suprapunerile și a facilita coordonarea internă;
3. Echilibru între expertize - fiecare post contribuie la o abordare integrată asupra performanței serviciilor, combinând competențele cheie necesare guvernării sectorului;
4. Proportionalitate și eficiență - structura este dimensionată realist, în funcție de resursele disponibile și complexitatea activității ADI, pentru a asigura eficiență administrativă și sustenabilitate financiară;
5. Conformitate și adaptabilitate - structura este aliniată cerințelor legale și permite ajustarea ușoară în funcție de evoluția cadrului instituțional sau a ariei de delegare;
6. Transparență și responsabilizare - organizarea sprijină o guvernare clară și relații transparente între ADI, operatorul regional și UAT membre

Metodologia utilizată

Elaborarea propunerii de organizare a Aparatului Tehnic al ADI a avut în vedere alinierea funcțiilor interne la obiectivele strategice al ADI și la cerințele de monitorizare a performanței operatorului.

Au fost parcurși următorii pași:

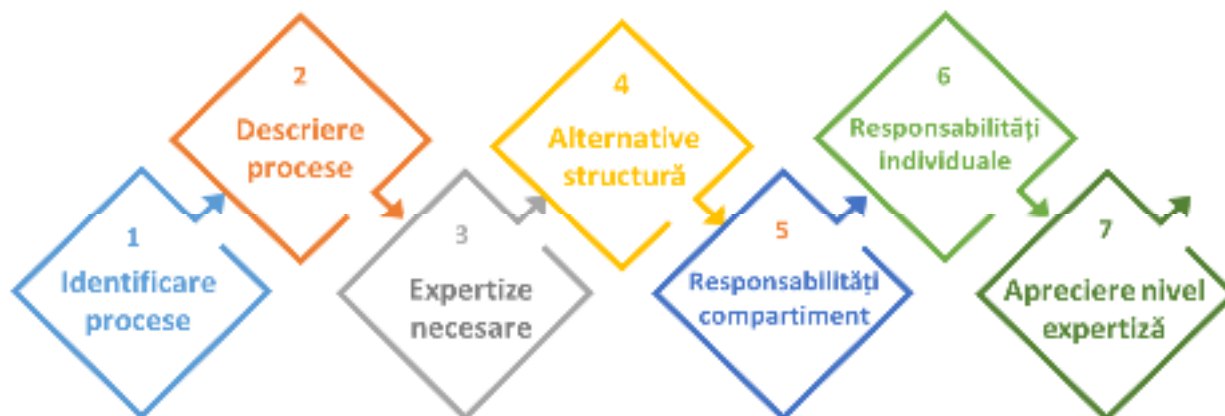


Figura 1-1: Pași parcurși în elaborarea propunerii de structură organizatorică a Aparatului Tehnic al ADI

1. Identificarea proceselor esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice.

Scopul acestei etape a fost înțelegerea la nivel general a fluxurilor de lucru, asigurarea eficienței operaționale și a conformității cu cerințele contractuale și reglementările în vigoare.

Pornind de la prevederile legale și cerințele de asigurare a funcționării eficiente a asociației – practic harta activităților reale ale ADI, au fost identificate procesele de activitate care contribuie direct la îndeplinirea obiectivelor sale strategice și la monitorizarea eficientă a performanței Operatorului.

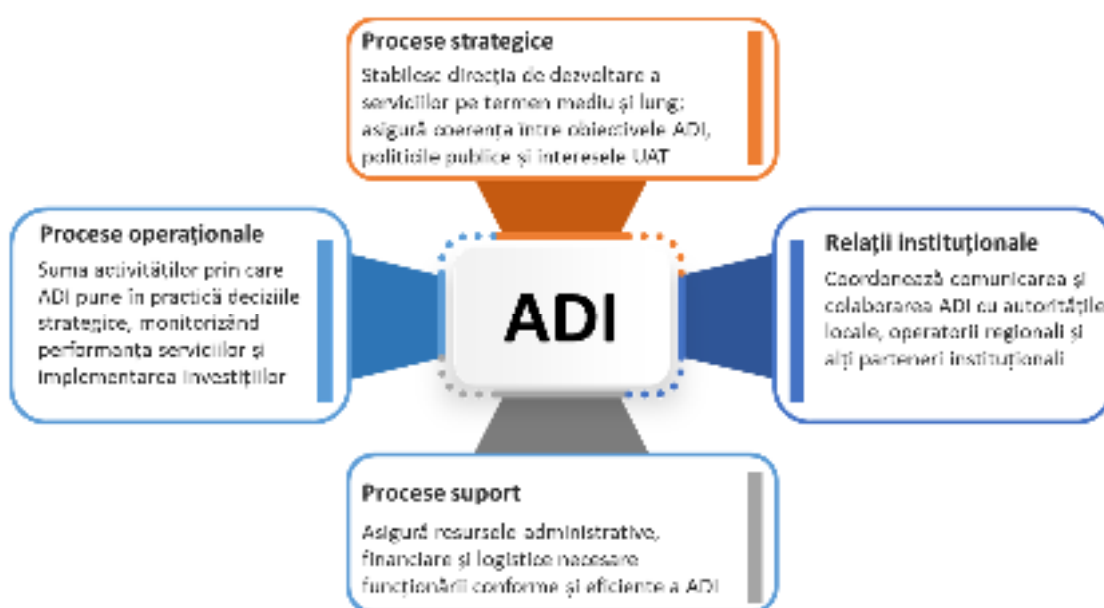


Figura 1-2: Categoriile de procese specifice activității ADI

Procesele reprezintă unitățile fundamentale ale funcționării ADI. Pentru ca activitatea să fie predictibilă, verificabilă și eficientă, fiecare proces trebuie definit, structurat și asociat unui set clar

de expertize. Procesul nu este o simplă activitate, ci o succesiune logică de acțiuni orientate către un rezultat clar, denatură repetabilă și evaluabilă.

Procesele strategice includ planificarea dezvoltării serviciului, analiza investițiilor și elaborarea politicii tarifare. Procesele operaționale acoperă monitorizarea performanței operatorului, controlul direct, conformitatea, gestionarea indicatorilor de performanță și managementul contractului de delegare. Procesele suport reunesc funcțiile administrative, financiare, juridice și de resurse umane, în timp ce procesele de relații instituționale integrează activitățile de comunicare, mediere, transparență și colaborare cu UAT-urile.

2. Descrierea generală a proceselor identificate

Pentru o mai bună înțelegere a fiecărui proces identificat în pasul precedent, au fost detaliate:

- a. Scopul/ Obiectivul principal;
- b. Competențele minime necesare derulării eficiente a procesului;
- c. Exemple de date/ informații de intrare și ieșire în cadrul procesului.

3. Precizarea și descrierea principalelor tipuri de expertiză necesară derulării proceselor identificate

Fiecare proces este corelat cu expertiza necesară pentru realizarea sa. Astfel, procesele tehnice necesită expertiză tehnică, cele financiare necesită expertiză economică, cele juridice expertiză juridică, iar procesele de comunicare necesită cunoștințe privind relațiile publice. Această corelare constituie baza pentru proiectarea rolurilor din structura Aparatului Tehnic.

4. Elaborarea propunerii de structură organizatorică

Pornind de la aspectele identificate în pașii anteriori, a fost elaborată propunerea de structură de organizare a Aparatului Tehnic al ADI care asigură o acoperire corespunzătoare a proceselor de activitate specifice ADI și a nivelului de specializare determinat prin prisma expertizelor necesare. Propunerea setului de responsabilități la nivel de compartiment

Plecând de la structura propusă ca referință, pentru fiecare compartiment s-a formulat un set de atribuții, corelat cu procesele gestionate și cu obiectivele funcționale ale aparatului tehnic.

5. Detalierea responsabilităților individuale pe posturi

S-au stabilit responsabilitățile pentru fiecare post inclus în varianta de organizare propusă, urmărind delimitarea rolurilor și asigurarea complementarității între funcții;

6. Aprecierea nivelului de expertiză necesar

Pentru fiecare post din varianta de organizare propusă s-a estimat nivelul de expertiză necesar, în funcție de complexitatea sarcinilor și impactul asupra realizării obiectivelor ADI, apreciere pe care o considerăm utilă în derularea atât a proceselor de recrutare cât și a celor de dezvoltare profesională a personalului.

Rezultatul parcurgerii fiecărui pas este prezentat în capitolele următoare.

2. Identificare proceselor principale de activitate

Identificarea proceselor de activitate s-a realizat pe baza atribuțiilor, drepturilor și obligațiilor conferite ADI-ului prin legislația specifică în vigoare, precum și a responsabilităților interne care decurg din necesitatea asigurării unei funcționări eficiente și coerente a organizației.

În tabelul de mai jos atribuțiile/ drepturile/ obligațiile prevăzute în documentele legale au fost grupate după tipul de proces identificat.

Tabelul 2-1: Atribuții-Drepturi-Obligații ADI prevăzute în documentele legale și procese asociate

Atribuții-Drepturi-Obligații	Legislație	Denumire Proces	Categorie proces
Aprobare programe de protecție a mediului	HG 855/2008	Conformitatea și protecția mediului	Operațional
Monitorizarea respectării legislației de mediu	HG 855/2008	Conformitatea și protecția mediului	Operațional
Promovarea dezvoltării durabile în domeniul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare	HG 855/2008	Conformitatea și protecția mediului	Operațional
Protecția și conservarea mediului natural și construit	Lege 51/2006	Conformitatea și protecția mediului	Operațional
Propunere listă persoane în vederea numirii ca membrii CA	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Propunere revocare membrii CA	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Aplicare criterii de integritate pentru administratori și directori	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Aprobarea indicatori-cheie de performanță	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Desemnare membri Consiliu de Administrație (CA)	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Elaborare scrisoare de așteptări	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Informare AMEPIP îndeplinirea indicatorilor-cheie de performanță (contracte de mandat)	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Informare AMEPIP listă administratori și directori aflați în funcție	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Încheierea contractelor de mandat cu administratorii	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Monitorizare principii componență Consiliului de Administrație	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Monitorizare/ evaluare indicatori-cheie de performanță (contracte de mandat)	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Negociere indicatori-cheie de performanță ai administratorilor	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Notificare AMEPIP declanșare procedură revocare administratori și directori	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional

Atribuții-Drepturi-Obligații	Legislație	Denumire Proces	Categorie proces
Notificare AMEPIP declanșare procedură selecție și numire administratori și directori	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Notificarea AMEPIP soluționare contestații privind procedura de selecție	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Soluționare contestații privind procedura de selecție	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Transmite indicatori-cheie de performanță către AMEPIP pentru avizare	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Transmiterea contractelor de mandat semnate către AMEPIP	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Transmiterea documentației relevante către AMEPIP (scrisoare așteptări)	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Transmiterea rapoartelor de selecție/ nominalizare către AMEPIP	OUG 109/2011	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Acordare aviz conform - constituire alte fonduri decât fondul de rezervă	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Acordare aviz conform - înființare filiale operator	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Acordare aviz conform - Program de activitate si strategie Operator	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Acordare aviz conform - ROF operator	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Aprobare caiet de sarcini și regulament serviciu	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Avizare propunere de modificare - act constitutiv operator	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Introducerea unei acțiuni în justiție împotriva membrilor CA	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Modificare act constitutiv al operatorului	HG 855/2008	Guvernanță corporativă și control direct operator	Operațional
Aplicare măsuri corective/ penalități prevăzute în Contractul de Delegare	HG 855/2008	Managementul contractului de delegare	Operațional
Modificare contract de delegare	HG 855/2008	Managementul contractului de delegare	Operațional
Monitorizare/ control executare contract de delegare	HG 855/2008	Managementul contractului de delegare	Operațional
Monitorizarea angajamentelor asumate de către delegatar față de operator	HG 855/2008	Managementul contractului de delegare	Operațional
Aprobare contractele-cadru de furnizare/prestare; alte reglementări-cadru	Lege 51/2006	Managementul contractului de delegare	Operațional
Informare Minister Finanțe - modificări contract delegare	Lege 51/2006	Managementul contractului de delegare	Operațional
Aprobare măsuri propuse în rapoarte de monitorizare	HG 855/2008	Monitorizarea performanței serviciului	Operațional
Monitorizare/ Raportare indicatori de performanță ai serviciului	HG 855/2008	Monitorizarea performanței serviciului	Operațional
Aprobarea indicatorilor de performanță ai serviciului	Lege 241/2006	Monitorizarea performanței serviciului	Operațional

Atribuții-Drepturi-Obligații	Legislație	Denumire Proces	Categorie proces
Studiu de specialitate privind indicatorii de performanță ai serviciului	Lege 241/2006	Monitorizarea performanței serviciului	Operațional
Utilizare fond de solidaritate	Lege 241/2006	Monitorizarea performanței serviciului	Operațional
Consultarea asociațiilor utilizatorilor (politici și strategii)	HG 855/2008	Relația cu operatorul și UAT	Relații instituționale
Medierea/ soluționarea conflictelor dintre utilizatori și operator	HG 855/2008	Relația cu operatorul și UAT	Relații instituționale
Informare utilizatori asupra stării serviciilor și asupra politicilor de dezvoltare	Lege 51/2006	Relația cu operatorul și UAT	Relații instituționale
Stabilire apartenență bunuri situate pe raza mai multor UAT	Lege 51/2006	Relația cu operatorul și UAT	Relații instituționale
Gestionare site web ADI și conturi pe rețele de socializare	—	Relația cu publicul și transparența	Relații instituționale
Publicare anunț de selecție a administratorilor	OUG 109/2011	Relația cu publicul și transparența	Relații instituționale
Publicare listă administratori și directori aflați în funcție	OUG 109/2011	Relația cu publicul și transparența	Relații instituționale
Publicare Scrisoare de așteptări pe pagina de internet proprie	OUG 109/2011	Relația cu publicul și transparența	Relații instituționale
Aprobare studii de fezabilitate, aferente listelor de investiții	HG 855/2008	Managementul investițiilor	Strategic
Monitorizare derulare proiecte de investiții	HG 855/2008	Managementul investițiilor	Strategic
Aprobare liste anuale de investiții (buget ADI)	Lege 51/2006	Managementul investițiilor	Strategic
Asigurare resursele necesare finanțării infrastructurii	Lege 51/2006	Managementul investițiilor	Strategic
Corelarea strategiei de dezvoltare cu strategiile locale și regionale	—	Planificare strategică a serviciului	Strategic
Aprobare planuri de investiții, în baza strategiei de dezvoltare	HG 855/2008	Planificare strategică a serviciului	Strategic
Aprobare programe de reabilitare, extindere, modernizare	HG 855/2008	Planificare strategică a serviciului	Strategic
Aprobare strategie de dezvoltare a Serviciului	HG 855/2008	Planificare strategică a serviciului	Strategic
Elaborare plan de afaceri	Lege 241/2006	Planificare strategică a serviciului	Strategic
Restrângerea ariilor în care se manifestă condițiile de monopol	Lege 51/2006	Planificare strategică a serviciului	Strategic
Aprobare formulă ajustare tarifară	HG 855/2008	Politica tarifară	Strategic
Aprobare politică tarifară	HG 855/2008	Politica tarifară	Strategic
Aprobare strategie tarifară aferentă planului de afaceri	HG 855/2008	Politica tarifară	Strategic
Aprobare nivel pierderi de apă (pe baza bilanțului apei)	Lege 241/2006	Politica tarifară	Strategic

Atribuții-Drepturi-Obligații	Legislație	Denumire Proces	Categorie proces
Constituire fond de solidaritate	Lege 241/2006	Politica tarifară	Strategic
Stabilirea nivelului prețului/tarifului unic	Lege 241/2006	Politica tarifară	Strategic
Stabilirea, ajustarea sau modificarea prețurilor și tarifelor	Lege 241/2006	Politica tarifară	Strategic
Pregătirea documentației pentru ședințele AGA și Consiliul Director	—	Management administrativ și juridic	Suport
Derulare și înregistrare operațiuni financiar-contabile specifice activității ADI	—	Management financiar și bugetar	Suport
Elaborare buget ADI	—	Management financiar și bugetar	Suport
Raportare financiară către membrii ADI și autoritățile competente	—	Management financiar și bugetar	Suport
Definirea indicatorilor-cheie de performanță organizațională	—	Managementul performanței ap. tehnic	Suport
Monitorizarea realizării obiectivelor strategice ale ADI	—	Managementul performanței ap. tehnic	Suport
Revizuirea periodică a proceselor interne și a politicilor ADI	—	Managementul performanței ap. tehnic	Suport
Formarea și evaluarea competențelor profesionale	—	Managementul resurselor umane ap. tehnic	Suport
Implementarea criteriilor de integritate și etică instituțională	—	Managementul resurselor umane ap. tehnic	Suport
Organizarea selecției și evaluării personalului propriu	—	Managementul resurselor umane ap. tehnic	Suport

3. Descrierea proceselor de activitate identificate

Tabelul 3-1: Caracteristici ale proceselor de activitate identificate

Nr. crt.	Denumire proces	Scop/ Obiectiv	Exemple Intrări	Exemple ieșiri	Competențe necesare
1	Conformitatea și protecția mediului	Asigurarea respectării legislației de mediu și a conformității operațiunilor Operatorului și ale ADI cu reglementările naționale și europene în vigoare	Legislație în domeniul protecției mediului, rapoarte Operator, rapoarte Autorități cu atribuții de control, sesizări formulate de ONG-uri din domeniul mediului și/sau alte entități	Rapoarte de conformitate, note de constatare, recomandări de remediere/ conformare, planuri de acțiune	- Cunoașterea legislației de mediu aplicabile serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare - Capacitatea de analiză a rapoartelor tehnice și de conformitate - Abilități de evaluare a riscurilor de mediu - Utilizarea instrumentelor de monitorizare și raportare a conformității - Cunoștințe de audit intern și inspecție tehnică
2	Guvernanță corporativă și control direct operator	Asigurarea conformității și transparenței în relația cu AMEPIP și alte autorități centrale	Scrisoare de așteptări, rapoarte operator, documente strategice	Scrisoare de așteptări aprobată, avize AMEPIP, corespondență oficială	- Cunoștințe privind cadrul legal al guvernanței corporative în serviciile publice - Capacitatea de elaborare a documentelor strategice și de raportare către AMEPIP - Abilități de comunicare instituțională și relaționare instituțională - Cunoștințe privind indicatorii de guvernanță și performanță instituțională - Capacitatea de analiză a feed-back-ului și propunere de măsuri
3	Management administrativ și juridic	Asigurarea conformării cu cerințele cadrului legal și administrativ de funcționare a ADI	Legislație, hotărâri AGA/ CD, acte administrative	Avize, hotărâri, corespondență	- Cunoștințe de drept administrativ și civil - Capacitatea de redactare a actelor administrative și hotărârilor - Abilități de înțelegere și interpretare a legislației și asigurare a conformității - Cunoștințe de arhivare, secretariat și management documentar

Nr. crt.	Denumire proces	Scop/ Obiectiv	Exemple Intrări	Exemple ieșiri	Competențe necesare
4	Management financiar și bugetar	Elaborarea și monitorizarea bugetului ADI	Contribuții membri, date contabile, rapoarte financiare	Buget anual, execuție financiară, raport contabil	• Cunoștințe de contabilitate publică și execuție bugetară • Abilități de planificare și raportare financiară • Capacitatea de analiză financiară și control al costurilor • Cunoștințe privind legislația financiar-fiscală aplicabilă ADI • Capacitatea de întocmire a documentelor bugetare conform normelor legale
5	Managementul Contractului de Delegare (CD)	Monitorizarea și aplicarea prevederilor CD, asigurând respectarea obligațiilor părților	Contract de Delegare, rapoarte operator	Note de constatare, propuneri măsuri de remediere, raport anual	• Cunoștințe de drept administrativ și contractual • Capacitate de înțelegere și interpretare a clauzelor contractuale • Capacitatea de redactare a notelor de constatare și a documentelor oficiale • Competențe de negociere și comunicare instituțională • Abilități de monitorizare a performanței contractuale
6	Managementul Investițiilor	Monitorizarea implementării proiectelor de investiții	Plan de investiții, surse de finanțare, rapoarte operator	Rapoarte de progres, rapoarte financiare, note tehnice	• Cunoștințe privind ciclul de viață al proiectelor de investiții • Capacitatea de analiză tehnico-economică a proiectelor • Abilități de planificare și urmărire a execuției lucrărilor • Cunoștințe privind sursele de finanțare și raportarea către autorități • Capacitatea de gestionare a relației cu Operatorul și cu beneficiarii
7	Managementul performanței aparatului tehnic	Monitorizarea activității și evaluarea performanței	Fișe de post, obiective individuale, rapoarte interne, fișe de evaluare	Rapoarte de performanță, planuri de îmbunătățire	• Cunoștințe privind managementul performanței instituționale

Nr. crt.	Denumire proces	Scop/ Obiectiv	Exemple Intrări	Exemple ieșiri	Competențe necesare
		personalului din cadrul aparatului tehnic			• Capacitatea de stabilire a obiectivelor organizaționale și individuale și de stabilire a indicatorilor de performanță interni • Abilități de analiză și evaluare a rezultatelor individuale • Cunoștințe de leadership și motivare a echipei • Abilități de elaborare a rapoartelor de performanță
8	Managementul resurselor umane al aparatului tehnic	Asigurarea recrutării, formării și motivării personalului ADI	Cereri de personal, fișe de post, evaluări anuale, analize interne ale activității desfășurate	Dosare personal, plan de formare profesională	• Cunoștințe de legislația muncii și managementul resurselor umane • Capacitatea de întocmire și actualizare a fișelor de post • Abilități de coordonare a proceselor de recrutare și evaluare • Cunoștințe privind formarea profesională continuă • Abilități de comunicare internă și management al motivației personalului
9	Monitorizarea performanței serviciului	Urmărirea îndeplinirii indicatorilor de performanță stabiliți prin CD	Indicatori de performanță aprobați prin CD, Rapoarte, situații lunare Operator, auditi	Baza date monitorizare, Raport trimestrial de monitorizare, Raport anual	• Capacitatea de analiză a indicatorilor de performanță • Cunoștințe privind metodologia de monitorizare a serviciilor publice • Abilități de utilizare a instrumentelor de analiză statistică și raportare • Cunoștințe despre standardele de calitate ale serviciilor de utilități publice • Capacitatea de formulare a propunerilor de îmbunătățire
10	Planificare strategică a serviciului	Definirea obiectivelor de dezvoltare a serviciului public de apă și canalizare pe termen mediu și lung	Date statistice, Planuri de dezvoltare locală și regională, analize specifice, rapoarte de performanță	Strategia ADI, plan de acțiune multianual	• Cunoștințe privind planificarea strategică în domeniul public • Abilități de analiză a datelor și identificare a tendințelor • Capacitate de formulare a obiectivelor SMART

Nr. crt.	Denumire proces	Scop/ Obiectiv	Exemple Intrări	Exemple ieșiri	Competențe necesare
					- Cunoștințe privind politicile și strategiile de dezvoltare locală și regională - Abilități de redactare a documentelor strategice
11	Politica tarifară	Stabilirea unei politici tarifyare sustenabile pentru serviciul delegat	Costuri operaționale, analize economice, propuneri operator	Propunere tarifară, aviz, hotărâre AGA	- Cunoștințe economice și financiare aplicate serviciilor publice - Capacitate de analiză cost-beneficiu - Abilități de elaborare și justificare a propunerilor tarifyare - Cunoștințe privind reglementările ANRSC - Capacitatea de colaborare interdepartamentală în procesul decizional
12	Relația cu operatorul și UAT	Asigurarea comunicării eficiente cu Operatorul Regional și UAT membre	Corespondență, rapoarte operator, hotărâri UAT	Rapoarte, procese-verbale întâlniri, informări	- Abilități de comunicare instituțională - Cunoștințe privind structura administrativ-teritorială și funcționarea UAT-urilor - Capacitatea de conducere a întâlnirilor și redactare a proceselor verbale - Cunoștințe de management al conflictelor - Capacitatea de elaborare a rapoartelor de sinteză
13	Relația cu publicul și transparență	Asigurarea informării corecte a utilizatorilor și gestionarea sesizărilor	Sesizări, petiții, solicitări de informații	Răspunsuri oficiale, comunicate publice, raport lunar sesizări	- Cunoștințe privind legislația referitoare la transparența decizională și accesul la informații publice - Abilități de comunicare scrisă și verbală cu cetățenii - Capacitatea de gestionare a petițiilor și sesizărilor - Empatie, tact și profesionalism în relația cu publicul - Utilizarea canalelor moderne de comunicare (website, social media)

4. Categoriile de expertiză necesară derulării proceselor identificate

Tabelul 4-1: Categoriile de expertiză - descriere

Tip expertiză	Descriere
Expertiză managerială	Capacitatea de a coordona activități, resurse și echipe pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Include planificarea, luarea deciziilor, monitorizarea rezultatelor și dezvoltarea unui climat de colaborare și responsabilitate
Expertiză privind elaborarea de strategii	Aptitudinea de a analiza contexte complexe, de a identifica priorități și de a formula direcții strategice și planuri de acțiune coerente. Implică gândire analitică, orientare către rezultate, capacitatea de a integra factori interni și externi în procesele decizionale și de a defini indicatori de performanță
Expertiză privind monitorizarea proiectelor de investiții	Cunoașterea proceselor de planificare, implementare și evaluare a proiectelor. Include urmărirea progresului, analiza riscurilor, verificarea conformității cu termenele, bugetele și indicatorii tehnici, raportarea și formularea de recomandări pentru îmbunătățirea performanței proiectelor.
Expertiză contabilă / economică / financiară	Capacitatea de a înțelege, analiza și gestiona aspectele financiare și economice ale organizației. Include competențe privind bugetarea, raportarea, controlul financiar și interpretarea indicatorilor economici relevanți, evidența contabilă, respectarea reglementărilor fiscale.
Expertiză juridică	Cunoașterea legislației și a normelor aplicabile domeniului de activitate al organizației. Implică abilitatea de a interpreta și aplica reglementările, de a oferi consultanță juridică și de a contribui la conformitatea legală a deciziilor și documentelor.
Expertiză tehnică (construcții, instalații pentru construcții etc.)	Capacitatea de a evalua, proiecta și verifica soluții tehnice în domeniile specifice infrastructurii. Include cunoștințe privind normele tehnice, standardele de calitate, siguranță și durabilitate, precum și capacitatea de a analiza documentații de specialitate.
Expertiză în domeniul comunicării și relațiilor publice	Aptitudinea de a gestiona comunicarea internă și externă a organizației, de a asigura transparență și coerență în transmiterea mesajelor, de a redacta materiale informative, de a organiza evenimente. Include relaționarea eficientă cu partenerii, presa și publicul, precum și gestionarea imaginii instituționale.
Expertiză în domeniul resurselor umane	Capacitatea de a gestiona procesele de recrutare, dezvoltare, evaluare și motivare a personalului. Include cunoștințe privind legislația muncii, planificarea forței de muncă și crearea unui mediu organizațional favorabil performanței.
Expertiză administrativă	Abilitatea de a gestiona procesele administrative și operaționale curente, asigurând funcționarea eficientă a activităților suport. Include cunoștințe privind gestionarea documentelor, procedurile interne, logistică, arhivare și relația cu autoritățile sau partenerii instituționali.
Expertiză în domeniul utilizării tehnologiei informatice	Competențe în utilizarea și administrarea echipamentelor informatice, aplicațiile software, cu rol în automatizarea proceselor și eficientizarea activităților

5. Propunere pentru structura de organizare a Aparatului Tehnic al ADI

Propunerea este construită prin delimitarea tuturor rolurilor care derivă din procesele de activitate și expertizele identificate în pașii precedenți. Denumirile posturilor au fost alese astfel încât să asigure o corelare cât mai apropiată posibil cu codurile COR 2025.

Coduri COR 2025 propuse pentru posturile identificate sunt următoarele:

Denumire post	Cod COR 2025 propus
Director executiv	112011
Inginer monitorizare – dezvoltare durabilă	214205
Expert investiții/infrastructură	214210
Economist	263106
Analist Financiar – responsabil administrativ	242110 334301
Expert jurist	261103

În structura propusă pentru fiecare post este indicată o singură poziție, conducând astfel la un număr de șase (6) angajați. Totodată, a fost considerată ca implicită externalizarea unor procese:

- SSM și PSI;
- Menținerea și service-ul echipamentelor utilizate;
- Servicii IT și găzduire pagină web;
- Medicina muncii;
- Servicii de curățenie.

6. Responsabilități Compartimente

Responsabilitățile generale la nivelul compartimentelor, prezentate mai jos, au în vedere varianta propusă pentru structura de organizare a Aparatului Tehnic al ADI.

6.1. DIRECTOR EXECUTIV

- Organizează, conduce și coordonează activitatea curentă a aparatului tehnic al ADI;
- Asigură implementarea strategiilor, planurilor și deciziilor aprobate de AGA și CD;
- Reprezintă legal ADI în relațiile juridice, financiare și instituționale cu operatorul regional și alte instituții;
- Gestionează resursele financiare și materiale ale Asociației, coordonează elaborarea bugetului anual și încadrarea cheltuielilor în limitele aprobate;
- Aprobă și semnează acte juridice, documentele financiar-contabile legate de activitatea curentă a Asociației, contracte comerciale;
- Avizează documentele operatorului (organigramă, strategii, fonduri) și monitorizează respectarea obligațiilor contractuale;
- Coordonează elaborarea, modificarea și punerea în aplicare a documentelor strategice (Contractul de delegare, Strategia de dezvoltare, Strategia de tarifyare) și de reglementare (Regulamentul serviciului, caietul de sarcini);

- Elaborează rapoarte periodice de activitate pentru Adunarea Generală și propune măsuri de eficientizare;
- Gestionează relația contractuală cu personalul din cadrul aparatului tehnic: angajare, evidență, motivare, formare, evaluare;
- Asigură managementul riscurilor în realizarea obiectivelor ADI;
- Asigură arhivarea documentelor și inventarierea anuală a bunurilor Asociației.

6.2. COMPARTIMENT TEHNIC – MONITORIZARE – DEZVOLTARE DURABILĂ

- Monitorizează execuția tehnică a contractului de delegare;
- Monitorizează indicatorii de performanță ai operatorului regional, inclusiv țintele tehnice, financiare și manageriale, și propune măsuri corective;
- Monitorizează investițiile și bunurile de retur;
- Colaborează la analiza și avizarea planurilor de investiții și a studiilor de fezabilitate;
- Oferă consultanță tehnică membrilor Asociației, inclusiv în procesul de accesare a fondurilor rambursabile și nerambursabile;
- Elaborează rapoarte tehnice și de monitorizare, în conformitate cu procedurile interne și în colaborare cu Economistul și Expertul juridic.
- Elaborează și actualizează proiectul de strategie de dezvoltare a serviciului de apă și canalizare;
- Asigură corelarea strategiilor cu master-planuri, politici regionale și naționale;
- Asigură consultarea UAT-urilor și a utilizatorilor în procesul de elaborare a strategiei;
- Monitorizează implementarea strategiei;
- Analizează și avizează liste de investiții și studii de fezabilitate;
- Contribuie la reglementarea serviciului, prin redactarea și actualizarea regulamentelor și caietelor de sarcini aferente activităților delegate;
- Elaborează rapoarte privind stadiul implementării strategiei.
- Administrează website-ul și canalele de comunicare publică;

6.3. COMPARTIMENTUL ECONOMIC-FINANCIAR

- Colaborează la elaborarea strategiei de dezvoltare (aspecte economico-financiare);
- Monitorizează execuția contractului de delegare (aspecte economico-financiare);
- Analiză și avizare Politica tarifară;
- Analiză și avizare Plan de afaceri al OR;
- Elaborează și monitorizează bugetul ADI;
- Asigură respectarea legislației contabile și fiscale (derulare operațiuni, înregistrări, registre, arhivare documente, inventariere);
- Efectuează inventarierea anuală;
- Gestionează resursele financiare și contribuțiile membrilor;
- Întocmește rapoarte financiare periodice.
- Identifică și evaluează oportunități de finanțare a investițiilor;

- Monitorizează implementarea strategiei;
- Contribuie la reglementarea serviciului, prin redactarea și actualizarea regulamentelor și caietelor de sarcini aferente activităților delegate;
- Elaborează rapoarte privind stadiul implementării strategiei.
- Gestionează corespondența oficială, circuitul documentelor și arhiva ADI;
- Suport administrativ pentru resursele umane;
- Asigurare/ gestionare consumabile;
- Gestionare relații cu furnizorii de servicii/ utilități;
- Organizare logistică a ședințelor de lucru și asigurare protocol;
- Arhivare documente și gestionare arhivă ADI.

6.4. COMPARTIMENTUL CONTROL DIRECT OPERATOR/ GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ COMUNICARE

6.4.1. Control direct al Operatorului

- Analiza actelor și deciziilor Operatorului supuse avizării ADI;
- Monitorizarea îndeplinirii indicatorilor de performanță ai serviciului;
- Analiza bilanțului apei și a nivelului pierderilor;
- Avizarea planului de afaceri al operatorului;
- Propunerea de măsuri corective și penalități;
- Monitorizarea contractelor de mandat ale administratorilor.
- Elaborează și implementează planul de comunicare și informare publică

6.4.2. Guvernanză corporativă

- Gestionează relația cu AMEPIP, Ministerul Finanțelor și alte instituții;
- Derulează procedura de selecție și numire a administratorilor OR;
- Colaborează în procesul de Controlul direct al Operatorului (suport juridic/aviz din punct de vedere juridic)
- Asigură consultanță juridică AGA și Consiliului Director al Asociației;
- Verifică legalitatea actelor și contractelor emise de către Asociație;
- Colaborează la pregătirea documentației pentru ședințele AGA și ale CD;
- Colaborează la monitorizarea contractului de delegare (suport juridic/ aviz din punct de vedere juridic);
- Avizează din punct de vedere juridic documentele de Reglementare a serviciului;
- Medierea/ Soluționarea conflictelor dintre utilizatori și operator;
- Acordă suport juridic/aviz din punct de vedere juridic în derularea procedurilor de achiziții publice inițiate de Asociație;
- Reprezintă ADI în relațiile juridice și litigiile de competență.

7. Responsabilități pentru posturile propuse în structura de organizare

7.1. Responsabilități Director Executiv

Organizează, coordonează și conduce operațional întreaga activitate a aparatului tehnic al Asociației, asigurând implementarea deciziilor Consiliului Director, îndeplinirea obiectivelor strategice aprobate de Adunarea Generală a Asociaților, și realizarea obiectivelor proprii. Asigură îndeplinirea corespunzătoare a responsabilităților privind controlul direct al operatorului, reglementarea serviciului, monitorizarea contractului de delegare și rolul de autoritate tutelară. Gestionează resursele umane, financiare și materiale ale Asociației, reprezintă Asociația în relația cu terții.

a) *Strategia de dezvoltare*

- Coordonează elaborarea și actualizarea strategiei de dezvoltare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare și o supune avizării Consiliului Director și aprobării AG ADI;
- Validează listele de investiții prioritare, studii de fezabilitate, programele de reabilitare, extindere, modernizare și planurile financiare elaborate de Operatorul Regional, în baza strategiei de dezvoltare, înainte de transmiterea către AG ADI;
- Organizează și coordonează procesul de monitorizare a realizării proiectelor de investiții;
- Avizează programele de protecție a mediului elaborate de Operator;
- Coordonează elaborarea, precum și, după caz, modificarea sau completarea proiectelor de hotărâri ale AG ADI și ale organelor deliberative ale membrilor Asociației, în vederea obținerii finanțărilor interne și/sau externe și a implementării eficiente a proiectelor de infrastructură aprobate;

b) *Politica tarifară*

- Coordonează elaborarea și actualizarea strategiei și politicii de tarificare și o supune avizării Consiliului Director și aprobării AG ADI;
- Coordonează procesul de analiză și avizare a propunerilor de ajustare/ modificare a tarifelor în conformitate cu strategia de tarificare aprobată;

c) *Managementul Contractului de delegare:*

- Coordonează procesul de modificare, completare a Contractului de Delegare a Gestiunii serviciului (inclusiv a Caietului de sarcini și a regulamentului serviciului), avizează actualizările și supune modificările aprobării AG ADI și OR;
- Asigură informarea utilizatorilor asupra stării serviciilor și asupra politicilor de dezvoltare, prin actualizarea permanentă a site-ului web al asociației, rețele de socializare și mass-media;

d) *Control direct al Operatorului*

- Alocă personalului din cadrul aparatului tehnic responsabilitățile specifice pentru efectuarea controlului privind actele/ deciziile luate de către operator, cu respectarea prevederilor legale;
- Solicită Operatorului documente, informații referitoare la activitatea sa necesare pentru monitorizarea și evaluarea îndeplinirii indicatorilor de performanță ai serviciului;

- Avizează studiul privind bilanțul apei și nivelul pierderilor de apă și îl înaintează spre aprobarea AG ADI;
- Organizează și coordonează monitorizarea corespunzătoare a obligațiilor și responsabilităților asumate de operator, a gradului de realizare a indicatorilor de performanță ai serviciului și prezintă trimestrial CD rapoarte cu privire la aceste aspecte;
- Analizează și avizează rapoartele de monitorizare elaborate de personalul din cadrul aparatului tehnic și după caz, propune CD măsuri corective și penalități iar după aprobarea acestora asigură punerea lor în aplicare;
- Coordonează procesul de actualizare a listelor de bunuri de retur transmise OR spre operare;

e) Guvernanță corporativă

- Coordonează procesul de analiză și de înaintare către AG ADI, în vederea emiterii avizului conform, a propunerilor OR de modificare a Actului Constitutiv, a Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Programului de Activitate și strategiei propuse de CA al Operatorului, a propunerilor OR de înființare de filiale și de constituirea altor fonduri decât fondul de rezervă;
- Coordonează derularea procedurii de selecție, selectare și nominalizare a administratorilor OR, asigură transmiterea către AMEPIP a documentației, notificărilor și informărilor prevăzute de lege;
- Avizează planul de afaceri propus de OR și îl propune spre aprobarea AG ADI;
- Coordonează procesul de monitorizare a îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță incluși în contractele de mandat;

f) Activitatea proprie a Asociației

- Organizează, coordonează și supervizează activitatea curentă a Asociației;
- Asigură implementarea strategiilor, planurilor și deciziilor aprobate de AG ADI și CD;
- Reprezintă legal ADI în relațiile juridice, financiare și instituționale cu operatorul regional și alte instituții;
- Acționează consecvent pentru promovarea Asociației și atragerea de noi membri;
- Menține permanent legătura cu reprezentanții legali ai UAT-urilor membre ADI pentru informarea acestora cu privire la îndeplinirea hotărârilor AG ADI și CD, pentru coordonarea acțiunilor care au ca scop răspunsul la solicitări privind constituirea cadrului pentru obținerea și derularea finanțărilor interne și externe;
- Asigură participarea activă a membrilor aparatului tehnic la evenimentele și acțiunile organizate de FADIDA;
- Propune măsuri legale și după aprobarea CD/ AG ADI le pune în aplicare pentru asigurarea încasării integrale a cotizației anuale de la membrii Asociației;
- Gestionează relația contractuală cu personalul din cadrul aparatului tehnic: angajare, evidență, alocare sarcini prin fișa postului, motivare, formare, evaluare, în conformitate cu prevederile legale, ROF al Asociației și procedurile interne aplicabile;
- Propune Consiliului Director indicatori cheie de performanță organizațională la nivelul aparatului tehnic și după aprobare repartizează indicatorii personalului din subordine și monitorizează gradul lor de realizare;

- Elaborează și actualizează, cu suportul personalului din cadrul aparatului tehnic, structura de organizare a aparatului tehnic, ROF al Asociației, Regulamentul de Ordine interioară, Procedurile de lucru și fișele de post, pe care le supune aprobării Consiliului Director;
- Răspunde de actualizarea Statutului Asociației în conformitate cu prevederile legale și hotărârile AG ADI;
- Coordonează pregătirea ședințelor Consiliului Director și ale Adunării Generale a Asociației, întocmirea Proceselor Verbale ale acestora și comunicarea lor către cei interesați;
- Organizează și răspunde de actualizarea permanentă a Registrelor de evidență a Deciziilor Consiliului Director și a Hotărârilor AG ADI;
- Coordonează elaborarea anuală a Raportului anual de activitate și a Bugetului de Venituri și cheltuieli al Asociației, supune proiectul aprobării Adunării Generale și asigură încadrarea cheltuielilor în Bugetul aprobat;
- Elaborează cu suportul aparatului tehnic lista anuală de investiții proprii din bugetul ADI și o supune avizării Consiliului Director și aprobării AG ADI;
- Răspunde de gestionarea eficientă a resurselor financiare și materiale ale Asociației, de efectuarea inventarierii anuale a conturilor, mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar;
- Avizează și semnează acte juridice, documentele financiar-contabile legate de activitatea curentă a Asociației, contracte comerciale;
- Coordonează elaborarea rapoartelor financiare ale Asociației, a rapoartelor de activitate pe care le înaintează Consiliului Director spre avizare și AG ADI spre aprobare;
- Desemnează prin decizie mediatorul în cazul în care este necesară medierea conflictelor dintre utilizatori și operator;
- Asigură managementul riscurilor în realizarea obiectivelor ADI;
- Coordonează anual actualizarea registrului de riscuri al ADI;
- Răspunde de efectuarea instruirilor la locul de muncă și a celor periodice privind legislația și normele de protecție a muncii, de securitate și sănătate în muncă, legislația și normele în domeniul prevenirii și stingerii incendiilor și cea referitoare la protecția civilă și situațiile de urgență;
- Asigură condițiile necesare și răspunde pentru păstrarea și arhivarea documentelor Asociației.

7.2. Responsabilități Inginer monitorizare - dezvoltare durabilă

7.2.1 Responsabilități inginer monitorizare

Monitorizează, din punct de vedere tehnic, respectarea obligațiilor asumate de Operator în cadrul contractului de delegare. Susține procesul decizional la nivelul Asociației prin evaluări tehnice riguroase și propuneri de măsuri corective, pentru asigurarea performanței serviciilor și protecția intereselor autorităților membre și ale utilizatorilor.

a) Monitorizarea Contractului de delegare

- Colaborează în procesul de modificare, completare, actualizare a Contractului de Delegare a Gestiunii serviciului, a Regulamentelor serviciului și Caietelor de Sarcini pentru activitățile delegate;

- Propune actualizarea planului anual de monitorizare;
- Elaborează studii de specialitate privind indicatorii de performanță ai serviciului;
- Monitorizează îndeplinirea angajamentelor asumate de către delegatar față de Operator, din punct de vedere tehnic;

b) Control direct al operatorului

- Monitorizează și controlează respectarea obligațiilor tehnice asumate de Operator, inclusiv indicatorii de performanță, continuitatea și calitatea serviciului, protecția utilizatorilor și a mediului și întocmește rapoarte trimestriale/anuale către Consiliul Director;
- Solicită Operatorului informații privind exploatarea și administrarea infrastructurii transmise în administrare de către Asociați;
- Efectuează controlul actelor/deciziilor Operatorului cu componentă tehnică;
- Avizează studiul privind bilanțul apei și pierderile (din perspectivă tehnică);

c) Guvernanță corporativă

- Analizează informațiile puse la dispoziție de către Operator referitoare la activitatea sa (din punct de vedere operațional) în procesul de monitorizare și evaluare a îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță incluși în contractele de mandat (tehnici), emite puncte de vedere cu privire la rezultatul analizei;
- Colaborează cu Expertul jurist în elaborarea documentelor specifice și participă cu expertiză tehnică în derularea procedurii de selecție, selectare și nominalizare a administratorilor OR;
- Analizează din punct de vedere tehnic planul de afaceri propus de Operator;

7.2.2 Responsabilități dezvoltare durabilă

Asigură elaborarea și implementarea eficientă și sustenabilă a strategiei de dezvoltare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare. Promovează și colaborează la implementarea în mod eficient și eficace a soluțiilor durabile pentru dezvoltarea serviciului

- Organizează și derulează procesul de consultare a UAT-urilor, asociațiilor utilizatorilor/ utilizatorilor în vederea elaborării propunerilor de strategie și politici de dezvoltare a serviciului;
- Colectează și analizează date economice, sociale și de mediu necesare elaborării propunerilor de strategie și politici de dezvoltare a serviciului și prioritizării multianuale a investițiilor;
- Răspunde de elaborarea/ actualizarea proiectului Strategiei de Dezvoltare a serviciului și alinierea acestuia cu Master planul județean și strategia națională de dezvoltare durabilă;
- Elaborează planuri de implementare a strategiei de dezvoltare a serviciului;
- Propune indicatori de performanță specifici implementării strategiei iar după aprobare monitorizează gradul de realizare a acestora;
- Identifică și evaluează riscurile care pot afecta implementarea strategiei de dezvoltare;
- Monitorizează procesul de implementare a strategiei de dezvoltare a serviciului și propune măsuri pentru diminuarea/eliminarea riscurilor privind atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă;

- Identifică oportunități de finanțare a proiectelor de dezvoltare a serviciului;
- Oferă consultanță membrilor asociației în procesul de accesare a fondurilor rambursabile și nerambursabile;
- Elaborează rapoarte periodice cu privire la stadiul implementării strategiei de dezvoltare și propune soluții viabile din punct de vedere economic, social și de mediu din punct de vedere al dezvoltării durabile;
- Colaborează în procesul de analiză și avizare a listelor de investiții prioritare, studiilor de fezabilitate elaborate de OR, urmărind încadrarea acestora în strategia de dezvoltare;

Activitatea proprie a Asociației

- Colaborează la elaborarea propunerii de buget anual al ADI și, după caz, propunerea de rectificare a bugetului;
- Colaborează la inventarierea anuală a mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar ale Asociației;
- Participă la pregătirea documentației și la organizarea ședințelor AG ADI;
- Propune modificări/ actualizări ale procedurilor interne referitoare la monitorizare;
- Identifică riscuri în activitatea ADI și propune măsuri pentru eliminarea/ reducerea impactului riscurilor;
- Pune în practică decizia Directorului Executiv/ Comitetului Director privind eliminarea/ reducerea impactului riscului identificat.

7.3. Responsabilități Expert investiții/Infrastructură

Contribuie la buna guvernare corporativă prin analiza, avizarea și monitorizarea documentațiilor tehnice, realizării investițiilor și indicatorilor de performanță, asigurând conformitatea acestora cu obiectivele Asociației.

a) Strategia de dezvoltare

- Colaborează la elaborarea/ actualizarea Strategiei de Dezvoltare a serviciului;
- Analizează și avizează listele de investiții prioritare, studiile de fezabilitate elaborate de OR, în baza strategiei de dezvoltare;
- Avizează programe de reabilitare, extindere, modernizare a infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare, în baza strategiei de dezvoltare;
- Comunică cu reprezentanții UAT beneficiare de investiții pentru a se asigura că realizarea proiectelor respectă specificațiile și nevoile acestora;
- Analizează și avizează programele de protecție a mediului elaborate de Operator;

b) Control direct al operatorului

- Efectuează controlul privind actele/ deciziile luate de către operator și care fac obiectul avizării de către Asociație, din punct de vedere al aspectelor tehnice;
- Monitorizează realizarea proiectelor de investiții prin analiza rapoartelor de progres elaborate de asistența tehnică în raport cu proiectele contractate și propune măsuri pentru încadrarea în termenele și bugetele alocate;
- Analizează inventarierea și predarea bunurilor de retur, inclusiv procesele verbale și propune măsuri de remediere atunci când constată neregularități;

c) Guvernanță corporativă

- Colaborează cu Expertul jurist în derularea procedurii de selecție, selectare și nominalizare a administratorilor OR, atunci când este necesară expertiza tehnică;
- Analizează și avizează studiul privind bilanțul apei și nivelul pierderilor de apă și îl înaintează spre avizare Directorului executiv;
- Analizează din punct de vedere tehnic planul de afaceri propus de OR și înaintează Directorului Executiv concluziile analizei;

d) Monitorizarea Contractului de delegare

- Colaborează în procesul de modificare, completare a Contractului de Delegare a Gestiunii serviciului;

e) Activitatea proprie a Asociației

- Colaborează la elaborarea propunerii de buget anual al ADI și, după caz, propunerea de rectificare a bugetului;
- Colaborează la inventarierea anuală a mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar ale Asociației;
- Participă în procesul de achiziții publice de către Asociație a bunurilor și/ sau serviciilor, atunci când este necesară expertiză tehnică;
- Mediază conflictele dintre utilizatori și operatori conform procedurii de lucru aprobate, atunci când este desemnat ca mediator de către Directorul Executiv;
- Acordă suport din punct de vedere tehnic, la solicitare, în derularea proceselor de mediere pe care le conduc alți membri ai aparatului tehnic desemnați ca mediatori;
- Participă la pregătirea documentației și la organizarea ședințelor AG ADI;
- Identifică riscuri în activitatea ADI și propune măsuri pentru eliminarea/ reducerea impactului riscurilor;
- Pune în practică decizia Directorului Executiv/ Comitetului Director privind eliminarea/ reducerea impactului riscului identificat.

7.4. Responsabilități Economist

Asigură gestionarea resurselor financiare, gestiunea patrimoniului Asociației contabilitate, derularea procedurilor de achiziții proprii și relația cu operatorul, membrii asociației și instituțiile de reglementare, sprijinind performanța și conformitatea serviciului delegat.

a) Activitatea proprie a Asociației

- Elaborează propunerea de buget de venituri și cheltuieli anual al ADI și, după caz, propunerea de rectificare a bugetului și o înaintează Directorului executiv și Consiliului Director spre avizare, în vederea obținerii aprobării AG ADI;
- Elaborează calendarul financiar anual al ADI;
- Ține evidența gradului de încasare a contribuțiilor datorate de membrii asociației, propune măsuri pentru recuperarea contribuțiilor restante;
- Menține relația cu instituțiile fiscale (ANAF, Trezorerie);
- Gestionează conturile bancare ale Asociației;
- Răspunde de respectarea legislației fiscale și contabile;

- Întocmește documentele contabile și efectuează înregistrările corespunzătoare în evidența contabilă a Asociației;
- Întocmește și ține la zi registrele contabile cerute de legislația în vigoare;
- Întocmește Bilanțul contabil și situațiile financiare anuale, le prezintă Comisiei de cenzori și auditorului independent pentru certificare și AG ADI pentru aprobare
- Întocmește balanța lunară de verificare a conturilor și o prezintă Directorului executiv pentru analiză;
- Efectuează inventarierea anuală a conturilor, a mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar ale Asociației;
- Efectuează plăți către contractori, după aprobarea documentelor de plată de către Directorul executiv;
- Întocmește statele de plată pentru salariații din cadrul aparatului tehnic și după aprobare efectuează plățile;
- Întocmește declarațiile privind obligațiile de plată a contribuțiilor sociale, a impozitului pe venit, alte declarații fiscale obligatorii și le depune în termenele indicate de instituțiile în drept;
- Arhivează documentele financiar-contabile conform prevederilor legale;
- Elaborează rapoarte, documente justificative referitoare la evidența financiar-contabilă a Asociației, la solicitarea Directorului executiv, Consiliului Director sau a organelor de control în drept;
- Elaborează note de fundamentare pentru achizițiile proprii ADI);
- Organizează și derulează procesul de achiziții publice de către Asociație a bunurilor și/ sau serviciilor iar după atribuire gestionează contractele;
- Identifică riscuri financiare și contabile în activitatea ADI și propune măsuri pentru eliminarea/ reducerea impactului riscurilor;
- Pune în practică decizia Directorului Executiv/ Comitetului Director privind eliminarea/ reducerea impactului riscului identificat.

7.5. Responsabilități Analist financiar - administrativ

Monitorizează, din punct de vedere economico-financiar, respectarea obligațiilor asumate de Operator în cadrul contractului de delegare. Asigură fundamentarea economică și financiară a deciziilor strategice, operaționale și tarifare ale Asociației, prin analiză, avizare și monitorizare riguroasă a documentelor, indicatorilor și contractelor.

a) Strategia de dezvoltare

- Acordă suport de specialitate la elaborarea strategiei de dezvoltare a serviciului;
- Analizează și avizează din punct de vedere economic-financiar listele de investiții prioritare și planurile financiare;

b) Managementul Contractului de delegare

- Acordă suport la revizuirea/ modificarea Contractului de Delegare, a Regulamentului serviciului și a Caietului de sarcini, pentru aspectele economice;
- Participă în procesul de monitorizare a angajamentelor asumate de către delegatar față de operator (aspecte economice);

- Propune măsuri corective și penalități în cazul în care identifică neregularități în derularea Contractului de Delegare (aspecte economice);

c) Control direct al operatorului

- Analizează datele financiare furnizate de operator și elaborează rapoarte și recomandări pentru îmbunătățirea performanței economice;
- Participă în procesul de monitorizare și raportare trimestrială/anuală a respectării obligațiilor și responsabilităților asumate de operator, a indicatorilor de performanță ai serviciului (aspecte economice);
- Efectuează controlul actelor/deciziilor operatorului cu componentă economică;

d) Guvernanță corporativă

- Analizează și avizează planul de afaceri elaborat de operator (componenta financiară);
- Colaborează cu Expertul jurist în elaborarea documentelor specifice și participă cu expertiză economică în derularea procedurii de selecție, selectare și nominalizare a administratorilor Operatorului;
- Colaborează cu expertul jurist și inginerii în procesul de monitorizare a îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță stabiliți prin contractul de mandat;

e) Politica tarifară

- Analizează și avizează politicile de tarify;
- Analizează și avizează strategia tarifară aferentă planului de afaceri;
- Analizează și avizează solicitările de ajustare sau modificare a prețurilor și tarifelor;

f) Strategie de Dezvoltare

- Identifică și evaluează oportunități de finanțare a investițiilor;
- Monitorizează implementarea strategiei;
- Contribuie la reglementarea serviciului, prin redactarea și actualizarea regulamentelor și caietelor de sarcini aferente activităților delegate;
- Elaborează rapoarte privind stadiul implementării strategiei.

g) Administrativ

- Gestionează corespondența oficială, circuitul documentelor și arhiva ADI;
- Suport administrativ pentru resursele umane;
- Asigurare/ gestionare consumabile;
- Gestionare relații cu furnizorii de servicii/ utilități;
- Organizare logistică a ședințelor de lucru și asigurare protocol;
- Arhivare documente și gestionare arhivă ADI.

h) Activitatea proprie a Asociației

- Colaborează la elaborarea propunerii de buget anual al ADI și, după caz, la propunerea de rectificare a bugetului;
- Mediază conflictele dintre utilizatori și operatori conform procedurii de lucru aprobate, atunci când este desemnat ca mediator de către Directorul Executiv;
- Acordă suport de specialitate, la solicitare, în derularea proceselor de mediere pe care le conduc alți membri ai aparatului tehnic desemnați ca mediatori;

- Identifică riscuri financiare și contabile în activitatea ADI și propune măsuri pentru eliminarea/ reducerea impactului riscurilor;
- Pune în practică decizia Directorului Executiv/ Comitetului Director privind eliminarea/ reducerea impactului riscului identificat.

7.6. Responsabilități Expert jurist

Asigură conformitatea juridică a activităților desfășurate în cadrul Asociației, prin avizarea documentelor, contractelor și procedurilor, și prin furnizarea de asistență juridică în domenii precum delegarea serviciului, guvernanta corporativă, achizițiile publice și medierea conflictelor. De asemenea, asigură monitorizarea legislației aplicabile, contribuie la elaborarea actelor normative interne și la reprezentarea Asociației în relația cu instituțiile publice și instanțele de judecată.

a) Managementul Contractului de delegare

- Verifică din punct de vedere al conformității legale, avizează și contrasemnează contractul de delegare și orice amendamente ulterioare ale acestuia;
- Avizează din punct de vedere juridic caietul de sarcini și regulamentul serviciului, contractul cadru de furnizare/prestare;
- Furnizează suport juridic în procesul de monitorizare a respectării obligațiilor și responsabilităților asumate de către părți prin Contractul de Delegare;
- Avizează din punct de vedere juridic măsurile corective și penalitățile propuse;
- Răspunde de informarea Ministerului de Finanțe în termenul legal cu privire la semnarea/ modificarea Contractului de Delegare;

b) Control direct al operatorului

- Acordă suport juridic în efectuarea controlului de conformitate privind actele/ deciziile luate de către operator (ROF, Act constitutiv și amendamente la acesta, program de activitate și strategie, înființare sucursale, constituire alte fonduri decât cel de rezervă), conform atribuțiilor acordate ADI prin lege și actul constitutiv ;
- Colaborează la analiza indicatorilor din Contractul de delegare (din perspectiva legală)
- Avizează măsurile corective/penalitățile;

c) Guvernanta corporativă

- Elaborează documentația aferentă procesului de selecție a administratorilor;
- Face parte din comisia de selecție și nominalizare constituită la nivelul autorității publice tutelare locale;
- Colaborează la soluționarea contestațiilor privind procedura de selecție de către comisia de selecție și nominalizare;
- Transmite în termen documentația relevantă și notificările către AMEPIP conform procedurii legale;
- Verifică din punct de vedere legal și avizează contractele de mandat cu administratorii;
- Asigură publicarea listei administratorilor și directorilor aflați în funcție;
- Colaborează cu economistul în procesul de monitorizare a îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță stabiliți prin contractul de mandat;

- Notifică AMEPIP cu privire la declanșarea procedurii de revocare a administratorilor, dacă este cazul;
- Monitorizează respectarea principiilor de guvernanță corporativă în baza rapoartelor periodice prezentate periodic de către OR și transmite informațiile necesare către AMEPIP;

d) Activitatea proprie a Asociației

- Elaborează proiecte de hotărâri, decizii ale AG ADI, CD, Directorului Executiv și alte documente cu caracter juridic emise de Asociație;
- Colaborează la pregătirea documentației pentru ședințele AG ADI și ale Consiliului Director;
- Verifică din punct de vedere legal și avizează Deciziile Consiliului Director, Hotărârile AG ADI, Deciziile Directorului Executiv;
- Monitorizează zilnic noutățile legislative și aduce la cunoștința angajaților din cadrul aparatului tehnic, în timp util, verbal sau prin note informatice, modificările legislative aplicabile activității ADI, face recomandări privind implementarea lor și impactul implementării acestora la nivelul activității;
- Elaborează propunerea de modificare a Statutului Asociației pentru asigurarea conformității cu dispozițiile legale;
- Reprezintă Asociația în instanțele judecătorești și, după caz, în relația cu factorii interesați, pe baza împuternicirii emise de către Directorul Executiv;
- Identifică riscuri în activitatea ADI și propune măsuri pentru eliminarea/ reducerea impactului riscurilor; pune în practică decizia Directorului Executiv/ Comitetului Director privind eliminarea/ reducerea impactului riscului identificat;
- Asigură suport juridic în procesul de atribuire a contractelor de achiziții publice;
- Avizează din punct de vedere juridic punctele de vedere privind contestațiile primite ca urmare a aplicării procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică;
- Avizează din punct de vedere juridic contractele de achiziție și amendamentele ulterioare la contractele de achiziții;
- Asigură asistență juridică în interpretarea clauzelor contractuale ale contractelor de achiziție;
- Mediază conflictele dintre utilizatori și operatori conform procedurii de lucru aprobate, atunci când este desemnat ca mediator de către Directorul Executiv;
- Acordă suport din punct de vedere juridic, la solicitare, în derularea proceselor de mediere pe care le conduc alți membri ai aparatului tehnic desemnați ca mediatori.

e) Responsabilități comunicare

- Dezvoltă și implementează planuri de comunicare și relații publice menite să sprijine realizarea obiectivelor asociației și consolidarea imaginii acesteia. Asigură o colaborare eficientă cu mass-media, planifică și gestionează evenimente de comunicare, precum și redactarea și producerea materialelor informative.
- Asigură comunicarea instituțională conform prevederilor Legii 544/2001 (transparență, acces la informații de interes public);
- Identifică necesarul de comunicare și grupurile țintă în raport cu obiectivele asociației;

- Identifică instrumentele și canalele de comunicare prin intermediul cărora va derula acțiunile de comunicare și relații publice;
- Asigură actualizarea informațiilor prezentate pe pagina de internet a Asociației și o prezență activă a Asociației pe rețelele de socializare;
- Identifică riscuri în activitatea ADI și propune măsuri pentru eliminarea/ reducerea impactului riscurilor;
- Pune în aplicare decizia Directorului Executiv/ Comitetului Director privind eliminarea/ reducerea impactului riscului identificat.
-

8. Aprecierea nivelului de expertiză necesar

Îndeplinirea responsabilităților alocate la nivel de post în condiții standard de performanță necesită deținerea de către fiecare angajat din cadrul aparatului tehnic a unui nivel mai ridicat sau mai scăzut al fiecăreia dintre expertizele identificate.

În vederea aprecierii nivelului de expertiză necesar a fost elaborată o scală în 5 trepte, 1 fiind nivelul cel mai scăzut iar 5 nivelul cel mai ridicat, cu descrierile prezentate în continuare:

Nivel 1 – Începător

- Deține cunoștințe de bază și o înțelegere limitată a domeniului. Necesită îndrumare constantă pentru a-și îndeplini sarcinile și învață prin observare și practică. Activitatea se concentrează pe formarea competențelor fundamentale și înțelegerea proceselor de lucru.

Nivel 2 – În dezvoltare

- Are o înțelegere generală a activităților și poate executa sarcini de rutină cu o supraveghere moderată. Începe să aplice cunoștințele acumulate, identifică probleme simple și contribuie la soluționarea acestora, dezvoltându-și treptat autonomia profesională.

Nivel 3 – Competent

- Stăpânește conceptele și metodele esențiale ale domeniului. Poate lucra independent, formulează judecăți corecte și oferă contribuții consistente la atingerea obiectivelor. Manifestă o înțelegere echilibrată între teorie și practică și este capabil să-și adapteze activitatea la situații variate.

Nivel 4 – Avansat

- Demonstrează o expertiză solidă și o gândire analitică matură. Abordează sarcini complexe, oferă sprijin și îndrumare altora, contribuie la perfecționarea proceselor și la îmbunătățirea performanței organizaționale. Este capabil să integreze perspective diferite și să propună soluții strategice.

Nivel 5 – Expert / Autoritate în domeniu

- Este recunoscut ca o resursă de excelență, capabil să genereze cunoaștere nouă, să dezvolte metode, politici sau direcții strategice. Anticipează tendințe, influențează decizii

majore și oferă mentorat celor din nivelurile inferioare. Contribuie semnificativ la inovație și la consolidarea prestigiului profesional al organizației.

Folosind această scală, aprecierea consultantului referitoare la nivelul de expertiză necesar fiecărui post pentru îndeplinirea responsabilităților alocate la un nivel standard de performanță este prezentată în tabelul următor.

Post	DEx	EDD	SC	IM	EII	Ec	AF	EJ	RA
Expertiză managerială	5	3	2	3	3	3	2	3	2
Expertiză strategie / planificare	4	5	2	2	2	2	3	2	1
Expertiză monitorizare investiții	3	3	1	4	5	2	3	1	1
Expertiză economică / financiar-contabilă	3	2	1	2	3	5	5	2	2
Expertiză juridică	3	2	2	2	2	2	2	5	2
Expertiză tehnică	3	3	1	5	5	1	1	1	1
Expertiză comunicare / relații publice	4	3	5	2	2	2	2	3	3
Expertiză resurse umane	4	1	2	1	1	2	1	2	3
Expertiză administrativă	3	2	3	2	2	3	2	3	5
Expertiză IT	3	3	3	3	3	3	4	3	3

9. Concluzii

Structura de organizare propusă pentru Aparatul Tehnic al ADI este fundamentată pe o abordare metodologică consistentă, aliniată la cadrul legal aplicabil și practicile moderne de guvernare instituțională. Modelul de organizare pornește de la atribuțiile legale ale ADI, le transpune în procese distincte și le corelează cu roluri, posturi și categorii de expertiză.

Structura propusă asigură o acoperire completă a funcțiilor strategice, operaționale, de guvernare corporativă și de suport. De asemenea, propunerea clarifică responsabilitățile și liniile de autoritate prin utilizarea matricei RACI și detalierea atribuțiilor la nivel de compartiment și post. Separarea explicită a zonelor de strategie, monitorizare tehnică, control direct al operatorului, guvernare corporativă, funcții economico-financiare și comunicare instituțională contribuie la creșterea transparenței decizionale și la reducerea riscului de suprapuneri sau lipsuri funcționale.

Pe ansamblu, propunerea oferă un cadru de referință pentru luarea unei decizii de reorganizare a Aparatului Tehnic al ADI, cu potențial ridicat de adaptare la contextul actual.