



PROFILUL CANDIDATULUI

**Pentru postul de Director General în cadrul
ENERGOTERM S.A. Tulcea**

2024

CUPRINS

1. Despre Profilul Candidatului	2
2. Rolurile postului de Director General	2
3. Despre criteriile de selecție	4
4. Cerințele de participare și criteriile de excludere	5
5. Matricea.....	6
6. Explicarea Matricii	8

1. Despre Profilul Candidatului

În conformitate cu prevederile Art.14 din H.G. nr.639/2023, Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- a) descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de așteptări;
- b) descrierea criteriilor de selecție.

2. Rolurile postului de Director General

În conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare în vigoare la data elaborării acestui document, Consiliul de Administrație delegă, în conformitate cu prevederile art. 143 din Legea nr. 31/1990 a societăților, Directorului General conducerea, reprezentarea, organizarea și gestionarea activității curente a Societății, acesta reprezentând Societatea în raporturile cu terții, organele și instituțiile statului, desfășurându-și activitatea de conducere a societății în conformitate cu prevederile legale, Contractul de mandat, Actul Constitutiv al societății, Regulamentul de Organizare și Funcționare al ENERGETERM S.A. Tulcea.

Directorul General este responsabil cu îndeplinirea tuturor actelor și luarea tuturor măsurilor necesare în vederea aducerii la îndeplinire a obiectului de activitate al Societății, cu excepția acelor atribuții ce intră, conform legislației române aplicabile și/său conform Actului Constitutiv, în competența AGA sau a Consiliului de Administrație.

Directorul General își exercită atribuțiunile sub controlul Consiliului de Administrație.

Directorul General va acționa pe baza obiectivelor, criteriilor și indicatorilor prevăzuți în bugetul de venituri și cheltuieli, strategiile, politicile și alte documente normative ale Societății.

Directorul General își poate delega atribuțiile de reprezentare altor persoane, numai pe bază de împuternicire scrisă. Directorul General emite decizii.

Directorul General are, în principal, următoarele atribuții:

- reprezintă S.C. Energoterm S.A. în raport cu terții și în justiție;
- exercită mandatul cu prudență și diligență unui bun administrator;
- ia toate măsurile aferente conducerii mandantului, în limitele obiectului de activitate și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv consiliului de administrație și adunării generale a acționarilor;
- duce la îndeplinire obiectivele și criteriile de performanță prevăzute în contractul de mandat;
- transmite la termenele solicitate, Consiliului Local, raportări și informări cu privire la situația economico-financiară a societății, situația realizării lunare a criteriilor

de performanță, aprobată de consiliul de administrație, însoțită după caz, de o analiză a cauzelor nerealizării acestora;

- prezintă lunar sau ori de câte ori se solicită, adunării generale a acționarilor și consiliului de administrație, situația economico-financiară a societății, stadiul realizării indicatorilor, obiectivelor și criteriilor de performanță, măsurile luate privind modul de acordare a drepturilor bănești cuvenite mandatarului și alte documentații solicitate, precum și măsurile luate în cazul neîndeplinirii acestora;
- încheie o poliță de asigurare pentru răspundere profesională, în cuantumul stabilit de Adunarea Generală a Acționarilor;
- aplică strategia și politicile de dezvoltare ale societății comerciale aprobate de adunarea generală a acționarilor;
- are în studiu în permanență politica prețurilor, deoarece prețurile influențează direct profitul societății;
- angajează prin semnătură societatea în relațiile cu terții, în limitele competențelor prevăzute de lege;
- angajează, promovează și concediază personalul salariat, în condițiile legii;
- stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului societății;
- premiază sau sancționează personalul din societate la propunerea șefilor de compartimente;
- negociază cu reprezentanții salariaților sau cu sindicatul, ori de câte ori este nevoie;
- aprobă operațiuni de încasări și plăți, potrivit competențelor legale;
- aprobă operațiuni de vânzare și cumpărare de bunuri, potrivit competențelor legale;
- aprobă programele de pregătire, instruire și testare pentru personalul societății, inclusiv responsabilitățile și lectorii, interni sau externi;
- asigură respectarea legislației muncii și apărarea drepturilor și intereselor legitime ale salariaților;
- decide aplicarea tuturor măsurilor care să asigure cadrul normal de desfășurare a activităților;
- analizează periodic stadiul implementării, monitorizării și eficacității sistemului de management integrat calitate-mediu-ssm în cadrul societății;
- analizează periodic stadiul implementării, monitorizării și eficacității sistemului de control intern managerial în cadrul societății;
- coordonează și urmărește realizarea serviciilor contractate cu clienții conform planificărilor aprobate, la calitatea stabilită în contracte;
- analizează lunar stadiul execuțiilor serviciilor și problemelor apărute prin rapoartele primite de la șefii compartimentelor;
- efectuează analize la nivelul conducerii privind evoluția calității serviciilor executate și dispune măsuri în vederea corectării deficiențelor, neconformităților semnalate și eliminării cauzelor ce le-au generat;
- asigură stabilirea unui climat de muncă în măsură să favorizeze implicarea tuturor salariaților în realizarea obiectivelor generale și specifice ale societății;

- verifică modul în care se respectă reglementările legale și aprobă măsurile necesare pentru eliminarea cauzelor care pot fi generatoare de infracțiuni sau litigii;
- întreprinde toate măsurile necesare nu numai pentru respectarea legalității ci și pentru prevenirea încălcării prevederilor legale;
- ia măsurile necesare pentru respectarea reglementărilor legale privind securitatea și sănătatea în muncă, specifice activităților desfășurate în societate;
- aprobă dotarea personalului cu mijloace de protecție individuală și colectivă;
- urmărește permanent respectarea cerințelor de calitate de către personalul din compartimente și ia măsurile necesare pentru organizarea proceselor de muncă;
- oprește procesul de muncă în cazul apariției unui pericol iminent pentru sănătatea și siguranța salariaților;
- avizează modificarea metodelor și procedeele de muncă, recepția echipamentelor, instalațiilor, aparatelor achiziționate și aprobă modificările necesare în programul de securitate și sănătate în muncă;
- împuternicește inginerul șef, contabilul șef și orice altă persoană și exercită orice atribuții din sfera sa de competență.

Directorul General al societății își exercită atribuțiile de conducere prin intermediul următorilor membri ai conducerii de vârf:

1. Contabil Șef
2. Inginer Șef

Aceștia își desfășoară activitatea de conducere, coordonare, control, organizare, planificare, conform atribuțiilor specifice, competențelor, responsabilităților și delegărilor de autoritate transmise de Directorul General al societății.

3. Despre criteriile de selecție

În cadrul procedurilor de selecție derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernare corporativă aplicabile se utilizează două categorii de criterii:

1. **cerințele de participare și criteriile de excludere** – cerințe inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție;
2. **criteriile de evaluare** – competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea sunt criterii individuale.

Aceste criterii sunt prezentate în matricea postului de Director General, grupate pe următoarele capitole: competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice, competențe de importanță strategică / tehnică, competențe de guvernare corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări. Modalitatea de

evaluare: observarea și analiza reacțiilor și a răspunsurilor candidaților prin raportare la Profilul Candidatului.

Nici trăsăturile, nici criteriile de competență nu sunt eliminatorii.

4. Cerințele de participare și criteriile de excludere

Cerințele de participare / criteriile de excludere sunt un mix de cerințe, generate fie de prevederi legale aplicabile, fie de documentele constitutive ale întreprinderii, fie de așteptările acționarilor exprimate prin Scrisoarea de Așteptări, fie de cerințe explicit exprimate de decidenții de pe procesul de selecție.

Astfel, candidații pe care dorim să îi selectăm în procesul de recrutare și selecție pentru postul de Director General trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele cerințe/criterii:

A. Cerințe de participare

- a) au studii universitare finalizate (minim ISCED 6 – diplomă de licență) în domeniul științelor ingineresti, economice sau juridice;
- b) au experiență profesională totală de minim 7 ani;
- c) au experiență de minim 5 ani în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor autorități publice, întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.

B. Criterii de excludere

- a) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;
- b) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute în art. 30 alin. 9 și art. 36 alin. 7 din O.U.G. nr.109/2011;

Semnarea contractelor de mandat și înscrierea acestora la ONRC de către candidații selectați în final este condiționată de punerea la dispoziție de către aceștia, a unor documente ce vor fi solicitate ulterior (cazier judiciar, cazier fiscal, etc.).

Alt criteriu care reprezintă un avantaj al candidatului față de ceilalți candidați; în cadrul acestei proceduri a fost prevăzut un astfel de criteriu, respectiv:

- rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

5. Matricea

Matricea stabilită în cadrul acestei proceduri este:

Criterii			Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert					
I Competențe	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice	C1.1	Capacitatea de a conduce operațional o societate în domeniul serviciului public de alimentare cu energie termică	OB	1
		C1.2	Capacitatea de a lansa și de a coordona realizarea investițiilor necesare societății pentru a permite atingerea obiectivelor strategice ale acesteia	OB	1
		C1.3	Capacitatea demonstrată de a crește profitabil o societate	OB	1
		C1.4	Capacitatea de a integra imperativele de siguranță în deciziile și acțiunile sale și de a capacita organizația de a le integra și respecta	OB	1
		C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de management al calității	OB	1
		C1.6	Capacitatea de a planifica și executa în mod eficient proiecte de investiții în infrastructura de producție și transport a energiei termice	OB	1
		C1.7	Capacitatea de a impacta și de a exploata creativ cultura organizațională	OB	1
	Competențe profesionale de importanță strategică	C2.1	Planificare strategică	OB	0.75
		C2.2	Leadership	OB	0.75
		C2.3	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor	OB	0.75
		C2.4	Management prin bugete	OB	0.75
		C2.5	Managementul talentelor	OB	0.75
		C2.6	Digitalizarea organizațională	OB	0.75
		C2.7	Managementul riscurilor	OB	0.75
		C2.8	Capacitatea de a negocia	OB	0.75
	Competențe de guvernare corporativă	C3.1	Management prin obiective	OB	0.75
		C3.2	Raportare	OB	0.75
		C3.3	Dialogul social	OB	0.75
		C3.4	Managementul performanței	OB	0.75

	Competențe sociale și personale	C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5	
		Experiența pe plan local și	C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale	OB	0.1
			C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1
II Alinierea cu scrisoarea de așteptări	A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1		
	A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1		
	A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1		
	A4	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1		
	A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1		
	A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1		
	A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1		
	A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1		
	A9	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1		
	A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1		
	A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1		
	A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora	OB	1		
III Trăsături	T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01		
	T2	Independență	OB	0.01		
	T3	Integritate	OB	0.01		
	T4	Expunere politică	OB	0.01		
	T5	Orientare către oameni	Opt.	0.1		
	T6	Orientare către rezultate	Opt.	0.1		

	T7	Capacitate de sinteză	Opt.	0.1
IV Alte criterii	Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.		OB	DA/NU
TOTAL				
TOTAL PONDERAT				
CLASAMENT				

6. Explicitarea Matricii

I	Competențe	
C1	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice	
C1.1	Capacitatea de a conduce operațional o societate în domeniul serviciului public de alimentare cu energie termică	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a superviza și gestiona eficient toate aspectele societății, incluzând planificarea și implementarea proiectelor de investiții în infrastructura de producție și transport a energiei termice, administrarea resurselor financiare și umane, respectarea reglementărilor și normelor de siguranță, precum și menținerea relațiilor cu clienții și partenerii.		<u>Indicatori</u> - identifică, evaluează riscurile și dezvoltă strategii adecvate pentru gestionarea acestora - dezvoltă și menține relații de încredere cu angajații, clienții și alte părți interesate - este orientat către inovarea și îmbunătățirea continuă a proceselor și practicilor operaționale.
C.1.2	Capacitatea de a lansa și de a coordona realizarea investițiilor necesare societății pentru a permite atingerea obiectivelor strategice ale acesteia	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a identifica, evalua și implementa strategii de investiții eficiente și sustenabile pentru ca societatea să atingă nivelul de performanță necesară.		<u>Indicatori</u> - identifică oportunități de investiții care susțin obiectivele organizaționale pe termen lung - alocă eficient resursele companiei pentru a susține proiectele de investiții prioritare, asigurând astfel un echilibru între nevoile imediate și obiectivele pe termen lung ale organizației; - este capabil să gestioneze procesul de implementare a investițiilor în mod eficient și rentabil.
C1.3	Capacitatea demonstrată de a crește profitabil o societate	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și implementa strategii care conduc la sporirea veniturilor și a profitului net al companiei într-un mod eficient și sustenabil.		<u>Indicatori</u> - gestionează eficient capitalul și a fluxului de numerar; - evaluează rentabilitatea investițiilor companiei în proiecte, active sau alte inițiative strategice; - se adaptează la schimbările din piață și anticipează și răspunde la tendințele și cerințele industriei.
C1.4	Capacitatea de a integra imperativele de siguranță în deciziile și acțiunile sale și de a capacita organizația de a le integra și respecta	
<u>Explicitare</u>		<u>Indicatori</u>

Capacitatea de a promova și de a implementa o cultură a siguranței în întreaga organizație și de a asigura că prioritățile și standardele de siguranță sunt respectate în toate aspectele activităților companiei.		<ul style="list-style-type: none"> - ia în considerare aspectele de siguranță în procesul decizional; - dezvoltă și implementează politici și proceduri adecvate de siguranță; - este implicat în furnizarea de resurse și instruire pentru a asigura respectarea acestora.
C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de management al calității	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face diligentele necesare pentru ca în organizație să fie implementat și certificat sau recertificat un sistem fiabil de management al calității care să fie cunoscut și utilizat de întreaga structură organizațională.		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - cunoaște și incită la cunoașterea standardelor de calitate - analizează, aduce la zi și optimizează sistemul de management al calității - favorizează și aplică instrumente de îmbunătățire continuă - contribuie la certificarea sau recertificarea sistemului de management al calității - da curs recomandărilor reiesite din concluziile auditorilor de calitate - se asigură de alocarea resurselor necesare funcționării sistemului de management al calității
C1.6	Capacitatea de a planifica și executa în mod eficient proiecte de investiții în infrastructura de producție și transport a energiei termice	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a gestiona cu succes toate aspectele proiectului, de la realizarea strategiei inițiale până la finalizare		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - are cunoștințe cu privire la aspectele tehnice și practice ale infrastructurii de producție și transport a energiei termice, inclusiv reglementările locale și internaționale, materialele și tehnologiile utilizate, și tendințele din industrie; - utilizează optim resursele disponibile, cum ar fi muncitorii, materialele și echipamentele, pentru a maximiza eficiența și a minimiza costurile; - realizează proiectele conform standardelor de calitate stabilite, prin implementarea și menținerea unor proceduri adecvate de control al calității pe parcursul întregului proces de producție și transport a energiei termice.
C1.7	Capacitatea de a impacta și de a exploata creativ cultura organizațională	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a influența și de a folosi în mod strategic valorile, normele, comportamentele și perspectivele culturale existente în cadrul organizației pentru a atinge obiectivele stabilite și pentru a stimula inovația și performanța.		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - înțelege profund cultura organizațională curentă și a modului în care aceasta poate influența comportamentul și rezultatele; - capacitatea de a promova și de a încuraja schimbarea și adaptarea în concordanță cu obiectivele strategice ale companiei; - este capabil să mobilizeze angajații pentru a adopta o cultură a excelenței și a inovației, să faciliteze colaborarea și să creeze un mediu în care ideile noi sunt încurajate și valorificate.
C2	Competențe profesionale de importanță strategică	
C2.1	Planificare strategică	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a formula obiective strategice ce conduc către atingerea misiunii și viziunii organizației, precum și de a elabora planuri de acțiune care să permită		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - înțelege forțele concurențiale care potecțiază alegerile strategice - formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung

atingerea acestor obiective strategice.	<ul style="list-style-type: none"> - prognozează resursele necesare atingerii acestor obiective - prognozează rezultatele așteptate - elaborează scenarii optimiste/scenarii pesimiste
C2.2	Leadership
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a face ca membrii organizației pe care o conduce să-l urmeze necondiționat, de a obține rezultatele prognozate prin motivarea și capacitatea colaboratorilor în a-și depăși limitele de performanță, de a transforma un obiectiv operațional într-o cauză la a cărei realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească - utilizează deseori exemplul personal - are o bună capacitate de persuasiune - își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională - își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional - imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației - este promotor al schimbării - este un exemplu de integrare a valorilor organizației
C2.3	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la stingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - înțelege și aplică principiile unei organizări eficiente și eficace - are o abordare procesuală a organizării - comunică eficient deciziile de organizare - se asigură că toate elementele structurale de organizare (organigrame, hărți de proces, proceduri, fișe de post, etc) sunt armonizate și aduse la zi cu ultimele decizii de organizare - formalizează deciziile de organizare - nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini.
C2.4	Management prin bugete
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a transforma un plan strategic într-un buget, de a consolida și a cascada bugete, de a asigura o execuție bugetară conformă.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - a participat activ la activitatea de bugetare anuală - experiență în execuția bugetară - abilități de control bugetar - experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional.
C2.5	Managementul talentelor
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a identifica, atrage și dezvolta personalul potrivit pentru a atinge obiectivele organizației și de a crea un mediu de lucru stimulant și motivant.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - creează programe și oportunități de dezvoltare profesională și personală pentru angajați, astfel încât aceștia să-și poată îmbunătăți abilitățile și să-și maximizeze potențialul - promovează un mediu de lucru pozitiv și stimulant, care să crească angajamentul, loialitatea și satisfacția angajaților și să reducă rata de fluctuație a personalului - oferă feedback constructiv angajaților și identifică oportunități de îmbunătățire și dezvoltare

C2.6	Digitalizarea organizațională
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.	<u>Indicatori</u> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.7	Managementul riscurilor
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca organizația să implementeze un sistem fiabil de identificare permanentă a riscurilor potențiale și de prevenire a incidenței acestora și de reducere a impactului acestora.	<u>Indicatori</u> - are o abordare sistemică - înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale - capacitează organizația pentru a mapa riscurile - capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate - capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
C2.8	Capacitatea de a negocia
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate favorabile pentru organizație.	<u>Indicatori</u> - este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale celorlalți participanți la negocieri - înțelege în profunzime situația și interesele proprii, precum și cele ale părților cu care se negociază, identificând punctele comune și diferențele pentru a găsi soluții acceptabile pentru toți - este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor, ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere
C3	Competențe de guvernanță corporativă
C3.1	Management prin obiective
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.	<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipa, individual, de performanță) - incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective, - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea

		periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Raportare	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica eficient și precis informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.	<u>Indicatori</u> - este familiarizat cu toate aspectele operaționale și financiare ale organizației, inclusiv cunoștințe solide despre strategia, obiectivele, procesele și performanța sa - comunică informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia - asigură transparența și integritatea în raportare, oferind informații corecte, complete și relevante, și evitând interpretările subiective sau înșelătoare	
C3.3	Dialogul social	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.	<u>Indicatori</u> - evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale societății și interesele angajaților - ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială - urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale - evita abilitățile comportamentale de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare - contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social - militează pentru abilitarea managerilor societății de a derula un dialog social pozitiv și fluent	
C3.4	Monitorizarea performanței	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.	<u>Indicatori</u> - identifică și interoghează surse de informații diverse - stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție - informează structurile abilitate despre ecarturile constatate - ia măsuri de corectare a ecarturilor - încintă întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite - face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante - se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță	
C4	Competențe sociale și personale	
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și	<u>Indicatori</u> - Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile - Își subliniază mesajele verbale prin gesturi	

de a persuadea.	<ul style="list-style-type: none"> - Are o ținută potrivită mesajelor transmise - Dă dovadă că își ascultă activ interlocutori - Utilizează înțelept formularea - Utilizează corect tehnica întrebărilor - Compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale - Este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere - Utilizează corect procesul de persuadare
C5	Experiență pe plan local și internațional
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan local/național în cadrul unor mari structuri organizaționale
<u>Explicare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică națională.	<u>Indicatori</u> - gestionarea aspectelor strategice, operaționale și administrative ale organizației într-un context național, având în vedere nevoile și cerințele specifice ale pieței și ale mediului de afaceri din țara respectivă
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional
<u>Explicare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică, în cadrul unor companii cu capital străin.	<u>Indicatori</u> - abilitatea de a naviga în complexitatea culturilor, legislațiilor și piețelor din diverse țări și regiuni, precum și de a coordona activitățile și de a lua decizii strategice pentru a atinge obiectivele organizaționale
II	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat
<u>Explicare</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.	
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective
<u>Explicare</u> Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.	
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia
<u>Explicare</u> Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.	
A4	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<u>Explicare</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Explicare</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor

	referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<u>Explicitare</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> la notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.	
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<u>Explicitare</u> la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.	
A9	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative
<u>Explicitare</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Explicitare</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora
<u>Explicitare</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
III	Trăsături
T1	Reputație personală și profesională
<u>Explicitare</u> Candidatul va prezenta între una și cinci scrisori de recomandare, primind puncte pentru acestea.	
T2	Independență
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere situația sa referitoare la independența ca administrator.	
T3	Integritate
<u>Explicitare</u>	

Candidatul prezintă cazierul fiscal și cazierul judiciar fără înscrisuri. Punctare: 1 punct pentru cazierul cu înscrisuri 5 puncte pentru cazierul fără înscrisuri	
T4	Expunere politică
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică. Punctare: 1 punct pentru desfășurarea activității politice în rol de lider 3 puncte pentru desfășurarea activității politice ca membru al unui partid politic fără rol de conducere 5 puncte pentru absența activității politice	
T5	Orientare către oameni
<u>Explicitare</u> Subsumează acțiunile și deciziile de management proprii consecințelor pe care acestea pot avea asupra organizației, echipelor, colaboratorilor pe care îi conduce și acționează în sensul motivării acestora și în cel al creării unui climat social pozitiv stabil.	
T6	Orientare către rezultate
<u>Explicitare</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.	
T7	Capacitate de sinteză
<u>Explicitare</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.	
IV	Alte criterii
Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.	
Criteriu obligatoriu	DA /NU