



## **PROFILUL CANDIDATULUI**

Pentru postul de Director Economic în cadrul  
Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.

2024

# CUPRINS

<b>1. Despre Profilul Candidatului.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Rolurile postului de Director Economic.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Despre criteriile de selecție.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Cerințele de participare .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Matricea.....</b>	<b>5</b>
<b>6. Explicarea Matricii .....</b>	<b>7</b>
<b>7. Pragul minim colectiv.....</b>	<b>15</b>

## 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 Economic

Direcția Economică este organizată și funcționează în subordinea Directorului General.

Directorul Direcției Economice asigură și răspunde de organizarea și desfășurarea activităților în cadrul compartimentelor din subordine.

**Directorul Economic** are, în principal, următoarele atribuții și responsabilități principale:

- Planifică, organizează, coordonează și controlează activitățile direcției;
- Asigură și răspunde de îndeplinirea, de către compartimentele din subordine, a tuturor atribuțiilor și responsabilităților stabilite de Regulament de Organizare și Funcționare;
- Conduce, organizează și coordonează activitatea financiar-contabilă a societății, răspunzând de corectitudinea și legalitatea evidențelor financiar-contabile ale societății, a situațiilor financiare și altor raportări către diverse autorități, în responsabilitatea Direcției Economice;
- Coordonează activitatea de control financiar preventiv;
- Coordonează activitatea de inventariere anuală a patrimoniului;
- Coordonează activitatea de întocmire a bugetului de venituri și cheltuieli anual, urmărește aprobarea acestuia și monitorizează execuția bugetară;
- Participă la elaborarea politicilor contabile și a procedurilor interne specifice activității și coordonează punerea în aplicare a acestora;
- Coordonează activitatea de analiză și planificare financiară, asigurând cadrul necesar fundamentării deciziilor de afaceri;
- Asistă Directorul General în deciziile cu impact financiar-patrimonial, după caz;
- Poate reprezenta Societatea în baza delegărilor de competență acordate de Directorul General și/sau împreună cu Directorul General, după cum stabilește acesta din urmă;
- Aduce la îndeplinire hotărârile Adunării Generale a Acționarilor, deciziile Consiliului de Administrație, deciziile Directorului General, adoptate în conformitate cu competențele rezervate acestora, în limitele mandatului sau și împreună cu Directorul General și ceilalți Directori;

- Îndeplinește orice alte activități stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare și/sau decizie a Directorului General, după caz;
- Rezolvă orice altă problemă pe care Consiliul de Administrație/Directorul General a stabilit-o în sarcina sa;
- Reprezintă direcția în relațiile cu celelalte compartimente ale CMTEB SA, precum și în relațiile cu instituții ale statului, în limita mandatului acordat de Directorul General;
- Aprobă/avizează situațiile, materialele, documentele elaborate de compartimentele din subordine, în conformitate cu legislația specifică activității acestora și le promovează, după caz, pentru aprobarea Directorului General.
- Analizează și avizează propunerile de obiective specifice și indicatori asociați primite de la compartimentele din subordine; stabilește și își asumă îndeplinirea obiectivelor specifice anuale și a indicatorilor de performanță asociați la nivelul direcției; raportează periodic stadiul de îndeplinire către conducerea CMTEB SA;
- Îndeplinește orice alte atribuții stabilite prin Dispoziție a Directorului General, în limitele legislației în vigoare și prin fișa postului.
- Face parte din Comisia de Monitorizare, conform OSGG nr. 600/2018;
- Analizează periodic riscurile semnalate în activitatea direcției și modul lor de gestionare, dispune măsurile de ameliorare, numește responsabilii cu îndeplinirea acestor măsuri și avizează Registrul riscurilor la nivelul direcției.

### 3. Despre criteriile de selecție

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

1. **cerințele de participare** – 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 Economic, 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

**Cerințele de participare** 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 Economic trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele cerințe/criterii:

### Cerințe de participare

- a) au absolvit studii superioare de lungă durată la o unitate de învățământ acreditată, absolvite cu diplomă de licență în domeniul economic;
- b) au minim 10 ani experiență profesională în domeniul studiilor economice absolvite, din care minim 5 ani în funcții de conducere în domeniul activității financiar - contabile a unor autorități publice, întreprinderi publice, societăți comerciale din sectorul public sau privat sau regii autonome;
- c) experiență în elaborarea bugetelor de venituri și cheltuieli;
- d) experiență în implementarea și utilizarea unui soft de gestiune și contabilitate;
- e) consuetudine avantaj : experienta in intreprinderi, asa cum sunt definite in OUG 109/2011 cu completarile si modificarile ulterioare, experienta in domeniul energetic, experienta in domeniul social in relatia cu organizatiile sindicale, experienta relevanta in accesarea si coordonarea programelor cu finantare externa (fonduri UE sau granturi internationale);
- f) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;
- g) nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiunii de fals, infracțiunii contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea funcției;
- h) nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
- i) au capacitate deplină de exercițiu;
- j) sunt apți din punct de vedere medical;
- k) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;

- l) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- m) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

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.).

## 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			
<b>C1</b>	<b>Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice</b>		
<b>C1.1</b>	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei companii în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică	OB	1
<b>C1.2</b>	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a companiei	OB	1
<b>C1.3</b>	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare	OB	1
<b>C1.4</b>	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP	OB	1
<b>C1.5</b>	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1
<b>C1.6</b>	Capacitatea de a imprima organizației disciplina fiscală	OB	1
<b>C1.7</b>	Capacitatea de a imprima organizației spiritul de eficiență și eficacitate	OB	1
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>		
<b>C2.1</b>	Managerial accounting	OB	0.75
<b>C2.2</b>	Organizational behavior	OB	0.75
<b>C2.3</b>	Leadership	OB	0.75
<b>C2.4</b>	Management financiar	OB	0.75

<b>C2.5</b>	Bugetare	OB	0.75
<b>C2.6</b>	Cashflow management	OB	0.75
<b>C2.7</b>	Digitalizare organizațională	OB	0.75
<b>C2.8</b>	Managementul riscurilor	OB	0.75
<b>C2.9</b>	Cost management	OB	0.75
<b>C3</b>	<b>Competențe de guvernare corporativă</b>		
<b>C3.1</b>	Management prin obiective	OB	0.75
<b>C3.2</b>	Raportare	OB	0.75
<b>C3.3</b>	Dialogul social	OB	0.75
<b>C3.4</b>	Managementul performanței	OB	0.75
<b>C4</b>	<b>Competențe sociale și personale</b>		
<b>C4.1</b>	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5
<b>C5</b>	<b>Experiență pe plan local și internațional</b>		
<b>C5.1</b>	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale	OB	0.1
<b>C5.2</b>	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1
	<b>Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</b>		
<b>A1</b>	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1
<b>A2</b>	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1
<b>A3</b>	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1
<b>A4</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
<b>A5</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
<b>A6</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1
<b>A7</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
<b>A8</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
<b>A9</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
<b>A10</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative	OB	1

<b>A11</b>	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1
<b>A12</b>	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
<b>Trăsături</b>			
<b>T1</b>	Reputație personală și profesională	OB	0.01
<b>T2</b>	Independență	OB	0.01
<b>T3</b>	Integritate	OB	0.01
<b>T4</b>	Orientare către oameni	Opt.	0.1
<b>T5</b>	Orientare către rezultate	Opt.	0.1
<b>T6</b>	Capactate de sinteză	Opt.	0.1

## 6. Explicarea Matricii

<b>I</b>	<b>Competențe</b>		
<b>C1</b>	<b>Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice</b>		
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei companii în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică		
<u>Explicare</u>	<u>Indicatori</u>		
Capacitatea de a obține rezultate optime ale proceselor de management financiar-contabil ale companiei, păstrându-le în permanență aliniate atât cu cerințele legislației aplicabile cât și cu bunele practici internaționale din acest domeniu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vizualizează procesele de management financiar-contabil</li> <li>- își asumă process ownership</li> <li>- sesizează nevoile de aliniere a acestor procese în vederea creșterii performanței</li> <li>- este un fervent suporter al digitalizării acestor procese</li> <li>- conectează procesele financiare cu celelalte procese ale companiei.</li> </ul>		
C.1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a companiei		
<u>Explicare</u>	<u>Indicatori</u>		
Capacitatea de a sesiza disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a companiei și de a identifica și implementa măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a companiei.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizează performanța financiară a companiei</li> <li>- semnalează devieri de la performanța prognozată</li> <li>- sesizează disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a companiei</li> <li>- identifică și implementează măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a companiei</li> <li>- gândește și pune rapid în operă măsuri rapide de redresare a performanței financiare</li> <li>- ia decizii de întărire a sistemului de control financiar</li> </ul>		



C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a găsi și de a obține resurse financiare din diferite surse, pentru a atinge obiectivele financiare ale companiei.	<u>Indicatori</u> - rata de succes în obținerea unor fonduri - adaptabilitatea în gestionarea resurselor financiare, în funcție de nevoile organizației
C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a ajusta structura și rezultatele sistemului ERP în funcție de necesitățile concrete ale proceselor financiare ale companiei.	<u>Indicatori</u> - solicită sistemului rapoartele potrivite - solicită, argumentează și ia deciziile de upgrade, completare sau înlocuire a sistemului ERP
C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a asigura implementarea corectă și completă a principiilor de control al proceselor de management financiar și non financiar.	<u>Indicatori</u> - crează, populează și utilizează curent dashboardul cu principalii KPIs ai companiei - aliniază sau incită la alinierea proceselor și apoi a procedurilor în respectul principiilor de control eficiente și eficiente - întreprinde acțiunile corective necesare în cazuri de ecart față de obiective sau de neconformitate sesizate de alarmele sistemului de control
C1.6	Capacitatea de a impune organizației disciplina fiscală	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a gestiona corect obligațiile fiscale, monitorizarea și raportarea adecvată a tranzacțiilor financiare, precum și evitarea încălcării legilor fiscale.	<u>Indicatori</u> - respectă în mod riguros toate cerințele fiscale, inclusiv termenele de plată, raportarea fiscală - dispune de proceduri bine definite pentru stocarea și gestionarea documentelor fiscale - instruirea și conștientizarea importanței respectării regulilor fiscale
C1.7	Capacitatea de a impune organizației spiritul de eficiență și eficacitate	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a implementa o cultură organizațională care promovează atât eficiența operațională, cât și realizarea scopurilor strategice.	<u>Indicatori</u> - măsoară cât de bine organizația utilizează resursele (timp, bani, personal) pentru a atinge obiectivele.
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>	
C2.1	Managerial accounting	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a crea înregistrări, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor companiei în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.	<u>Indicatori</u> - au focus pe raportările interne contabile - stabilește și execută rapoarte suplimentare față de cele cerute de autoritățile fiscale

C2.2	Organizational behavior
<p><u>Explicitare</u> Este familiarizat cu modul în care structura de organizare potențează interacțiunile optime ce conduc spre performanță optimă și are capacitatea de a dezvolta elementele necesare (procese, proceduri, structuri de organizare, regulamente, joburi, sisteme, etc.) care să permită interacțiunile optime.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- revizuieste periodic structura de organizare pe procesele pe care le conduce</li> <li>- aduce la zi fișele de post ale colaboratorilor direcți</li> <li>- asigură periodic recadrarea coerenței procesprocedură-flux-sistem</li> </ul>
C2.3	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"> <li>- 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</li> <li>- utilizează deseori exemplul personal</li> <li>- are o bună capacitate de persuasiune</li> <li>- își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională</li> <li>- își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional</li> <li>- imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației</li> <li>- este promotor al schimbării</li> <li>- este un exemplu de integrare a valorilor organizației.</li> </ul>
C2.4	Management financiar
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a culege informațiile potrivite, de a le analiza și procesa, pe baza lor de a face alegeri informate pentru a proiecta, derula și monitoriza toate tranzacțiile financiare ale companiei.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accesează surse coerente de informații</li> <li>- analizează informații financiare diverse</li> <li>- accesează și analizează rapoarte ale diverselor sisteme integrate digitale ce procesează informațiile financiare</li> <li>- identifică și accesează surse de finanțare</li> <li>- proiectează bugete și coordonează elaborarea BVC consolidat anual</li> <li>- elaborează capitolele financiare ale planurilor strategice sau operaționale la nivel de companie</li> <li>- conduce procesele de management financiar</li> <li>- relaționează cu acționari, finanțatori, reprezentanți ai autorităților și alți stakeholderi pe subiecte financiare</li> <li>- informează managementul și sugerează decizii informate de natură financiară</li> </ul>

C2.5	Bugetare
<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.	<u>Indicatori</u> - 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.
C2.6	Cashflow management
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a asigura în permanență, cu costuri minime, necesarul de cash al companiei.	<u>Indicatori</u> - elaborează bugetul anual de cash - supervizează execuția bugetului de cash - relaționează cu finanțatori și alte instituții financiare
C2.7	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 sa 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
C2.8	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
C2.9	Cost management
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a crea înscrisuri, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor companiei în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.	<u>Indicatori</u> - crează și conduce un proces fiabil de management al costurilor

<b>C3</b>	<b>Competențe de guvernare corporativă</b>	
C3.1	Management prin obiective	
<u>Explicare</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 progresaază în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management	
C3.2	Raportare	
<u>Explicare</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>Explicare</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 abil comportamentele 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>Explicare</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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifică și interoghează surse de informații diverse</li> <li>- stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție</li> <li>- informează structurile abilitate despre ecarturile constatate</li> <li>- ia măsuri de corectare a ecarturilor</li> <li>- incită întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite</li> <li>- face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante</li> <li>- se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță</li> </ul>
<b>C4</b>	<b>Competențe sociale și personale</b>
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului
<u>Explicare</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile</li> <li>- își subliniază mesajele verbale prin gesturi</li> <li>- are o ținută potrivită mesajelor transmise</li> <li>- dă dovadă că își ascultă activ interlocutori</li> <li>- utilizează înțelept formularea</li> <li>- utilizează corect tehnica întrebărilor</li> <li>- compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale</li> <li>- este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere</li> <li>- utilizează corect procesul de persuadare</li> </ul>
<b>C5</b>	<b>Experiență pe plan local și internațional</b>
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>
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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>

<b>II</b>	<b>Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</b>
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat
<u>Explicitare</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>Explicitare</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 formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia
<u>Explicitare</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 formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<u>Explicitare</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 formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Explicitare</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 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 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 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 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 formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei 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 propune indicatori pe care ii 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 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.	
<b>III</b>	<b>Trăsături</b>
T1	Reputație personală și profesională
<u>Explicitare</u> Candidatul va prezenta între una și cinci scrisori de recomandare, primind câte un punct pentru fiecare din 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	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.	
T5	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.	
T6	Capacitate de sinteză
<u>Explicitare</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale. 14	

## **7. Pragul minim colectiv**

Se specifică decizia CSN referitoare la PMC – global – raportat la medie, pentru anumite competențe sau niciun PMC.