



PROFILUL CANDIDATULUI

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

2024

CUPRINS

| | |
|--|-----------|
| 1. Despre Profilul Candidatului..... | 2 |
| 2. Rolurile postului de Director General..... | 2 |
| 3. Despre criteriile de selecție..... | 4 |
| 4. Cerințele de participare | 4 |
| 5. Matricea..... | 6 |
| 6. Explicarea Matricii | 8 |
| 7. Pragul minim colectiv..... | 16 |

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 Companiei, acesta reprezentând Compania în raporturile cu terții, organele și instituțiile statului, desfășurându-și activitatea de conducere a companiei în conformitate cu prevederile legale, Contractul de mandat, Actul Constitutiv al companiei, Regulamentul de Organizare și Funcționare al CMTEB S.A..

Directorul General este responsabil cu îndeplinirea tuturor actelor și luarea tuturor măsurilor necesare în vederea aducerii la îndeplinire a obiectului de activitate al Companiei, cu excepția acelor atribuții ce intră, conform legislației române aplicabile și/sau 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 Companiei.

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 compania în relațiile cu terții și are puteri de dispoziție în ceea ce privește operațiunile curente ale companiei;
- Propune Consiliului de Administrație strategia și politica comercială și de dezvoltare a companiei;
- Propune Consiliului de Administrație structura organizatorică a companiei, numărul de posturi, precum și normativele de constituire a compartimentelor funcționale și de producție;
- Negociază și semnează contractul colectiv de muncă la nivel de companie în baza mandatului specific acordat de Consiliul de Administrație;
- Rezolvă orice problemă încredințată de Consiliul de Administrație al companiei;

- Încheie, modifică sau reziliază contracte comerciale obișnuite până la limita a 100.000 de euro/ tranzacție individuală;
- Aprobă actele de achiziție și de dispoziție privitoare la brevete, mărci, drepturi de autor și know-how;
- Conferă procuri de reprezentare a companiei, în legătură cu atribuțiile delegate de C.A.;
- Propune spre aprobare C.A. toate cererile și acțiunile de chemare în justiție, în numele companiei și se constituie ca parte, atât în fața instanțelor judecătorești, cât și în fața curților de arbitraj, în caz de litigii;
- Analizează și aprobă rapoartele periodice privind realizarea indicatorilor aprobați prin bugetul anual de venituri și cheltuieli pe baza bilanțului de verificare, buget anual aprobat de A.G.A și transmis Directorului General de către C.A. și aprobă măsurile pentru desfășurarea activității în condiții care să asigure echilibrul bugetului anual de venituri și cheltuieli;
- Propune înființarea și desființarea de sucursale, birouri sau agenții ale companiei, în România sau în străinătate;
- Reprezintă compania în relațiile cu terții și în fața organelor juridictionale și poate delega puterea de reprezentare, prin procură specială cu menționarea atribuțiilor delegate și a duratei mandatului, cu condiția ca Directorul General să informeze C.A. Specimenul de semnătură al Directorului General va fi depus la Oficiul Registrului Comerțului.
- Rezolvă problemele stabilite de A.G.A și C.A. și execută hotărârile luate de acestea în conformitate cu Actul Constitutiv și legislația în vigoare;
- Elaborează situațiile financiare anuale și proiectul bugetului anual de venituri și cheltuieli, pe care le înaintează spre aprobarea C.A. și A.G.A.;
- Propune spre aprobare investițiile care urmează să se realizeze de către companie în condițiile legislației în vigoare;
- Supraveghează activitatea directorilor și personalului din subordine prin solicitarea de informații pe probleme punctuale specifice;
- Decide asupra oricăror altor probleme care prin importanța lor pot influența poziția financiară și comercială sau politica companiei, sau care sunt date în competența sa de către C.A., dar fără depășirea prevederilor legale în materie;
- Conduce activitatea curentă a companiei în scopul realizării obiectului de activitate și al îndeplinirii hotărârilor C.A. și ale A.G.A. Pentru aceasta Directorul General emite decizii;
- Este responsabil cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv C.A. și A.G.A.;
- Exerciță administrarea generală a societății, conform prevederilor legale, Actului Constitutiv și atribuțiilor delegate de C.A.;
- Execută angajamentele și hotărârile luate de C.A. și A.G.A., urmărind operativ îndeplinirea măsurilor necesare pentru realizarea obiectivelor stabilite;
- Solicită președintelui C.A. convocarea A.G.A.;

- Numește și revocă personalul necesar bunei desfășurari a activității, totodată exercită autoritatea disciplinară asupra lor, conform structurii administrative și Regulamentelor interne aprobate de C.A.;
- Promovează proiecte, planuri de lucru etc. în vederea îmbunătățirii performanțelor serviciilor, eficienței și eficacității administrației și în general pentru îndeplinirea cu succes a acțiunilor încredințate companiei;
- Propune C.A. obiective, strategii și politici de dezvoltare ale companiei;
- Aprobă la propunerea directorilor și a șefilor de servicii aflate în subordine, norme, regulamente și instrucțiuni de serviciu pentru realizarea în bune condiții și în conformitate cu prevederile legale a activității companiei;
- Alte atribuții conferite de lege, de Actul Constitutiv sau de alte dispoziții aplicabile, la legislația în vigoare.

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 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

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 General 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 științelor ingineresti, economice, juridice și au o experiența profesională de 10 ani;
- b) au experiență relevantă de cel puțin 5 ani în consultanță, în management sau în activitatea de conducere sau de administrare a unor autorități publice, întreprinderi publice, societăți comerciale din sectorul public sau privat sau regii autonome;
- c) consituție avantaj : experiența în întreprinderi, așa cum sunt definite în OUG 109/2011 cu completările și modificările ulterioare, experiența în domeniul energetic, experiența în domeniul social în relația cu organizațiile sindicale, experiența în accesarea și coordonarea programelor cu finanțare externă (fonduri UE sau granturi internaționale);
- d) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului de director general;
- e) 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;
- f) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 4, art. 12 alin. 3), art. 36 alin. 7) din O.U.G. nr. 109/2011 cu completările și modificările ulterioare;
- g) nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
- h) au capacitate deplină de exercițiu;
- i) sunt apti din punct de vedere medical;
- j) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- k) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- l) 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 stabilă în cadrul acestei proceduri este:

| Criterii | | Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt) | Pondere |
|--|---|--|---------|
| 1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert | | | |
| C1 | Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice | | |
| C1.1 | Capacitatea de a conduce operațional o companie în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică | OB | 1 |
| C1.2 | Capacitatea de a lansa și de a coordona realizarea investițiilor necesare campaniei pentru a permite atingerea obiectivelor strategice ale acesteia | OB | 1 |
| C1.3 | Capacitatea demonstrată de a crește profitabil o companie | 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 dezvoltare și menținere a infrastructurii necesare serviciilor publice de alimentare cu energie termică | OB | 1 |
| C1.7 | Capacitatea de a impacta și de a exploata creativ cultura organizațională | OB | 1 |
| C2 | 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 |
| C3 | 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 |
| C4 | Competențe sociale și personale | | |
| C4.1 | Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului | OB | 0.5 |
| C5 | Experiență pe plan local și internațional | | |
| 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 |
| | 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 guvernancei 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/eliminarea acestora | OB | 1 |

| | Trăsături | | |
|-----------|-------------------------------------|------|------|
| T1 | Reputație personală și profesională | OB | 0.01 |
| T2 | Independență | OB | 0.01 |
| T3 | Integritate | OB | 0.01 |
| T4 | Orientare către oameni | Opt. | 0.1 |
| T5 | Orientare către rezultate | Opt. | 0.1 |
| T6 | Capacitate de sinteză | Opt. | 0.1 |

6. Explicarea Matricii

| I | Competențe | |
|-----------|---|--|
| C1 | Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice | |
| C1.1 | Capacitatea de a conduce operațional o companie în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică | |
| | <u>Explicare</u> Capacitatea de a superviza și gestiona eficient toate aspectele companiei, incluzând planificarea și implementarea de dezvoltarea a infrastructurii necesare serviciilor publice de alimentare cu energie termică, administrarea resurselor financiare și umane, respectarea reglementărilor și normelor de siguranță, precum și menținerea relațiilor cu clienții și partenerii. | <u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - 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 îmbunătățire continuă a proceselor și practicilor operaționale. |
| C.1.2 | Capacitatea de a lansa și de a coordona realizarea investițiilor necesare companiei pentru a permite atingerea obiectivelor strategice ale acesteia | |
| | <u>Explicare</u> Capacitatea de a identifica, evalua și implementa strategii de investiții eficiente și sustenabile pentru ca organizația să atingă nivelul de performanță necesară. | <u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - 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 companie | |
| | <u>Explicare</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> <ul style="list-style-type: none"> - 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> 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. | <u>Indicatori</u> - 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> - cunoaște și încită 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 reșite 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 dezvoltare și menținere a infrastructurii necesare serviciilor publice de alimentare cu energie termică |
| <u>Explicitare</u> Capacitatea de a gestiona cu succes toate aspectele proiectului, de la realizarea strategiei inițiale până la finalizare. | <u>Indicatori</u> - are cunoștințe cu privire la aspectele tehnice și practice ale dezvoltării și menținerii infrastructurii necesare, inclusiv reglementările locale și internaționale, materialele și tehnologiile utilizate, și tendințele din industrie; - utilizează optim resursele disponibile, cum ar fi angajații, 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 alimentare cu energie termică. |

| | | |
|--|--|--|
| C1.7 | Capacitatea de a impacta și de a exploata creativ cultura organizațională | |
| <u>Explicare</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> - 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>Explicare</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 atingerea acestor obiective strategice. | <u>Indicatori</u> - înțelege forțele concurențiale care potecțiază alegerile strategice - formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung - prognozează resursele necesare atingerii acestor obiective - prognozează rezultatele așteptate - elaborează scenarii optimiste/scenarii pesimiste | |
| C2.2 | Leadership | |
| <u>Explicare</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. | <u>Indicatori</u> - 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 | |
| <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. | <u>Indicatori</u> - 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 | |
| <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. | |
| C2.5 | Managementul talentelor | |
| <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. | <u>Indicatori</u> - 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> Are 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 | |

| | |
|--|--|
| C2.7 | 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> <ul style="list-style-type: none"> - 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> <ul style="list-style-type: none"> - 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 guvernare 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> <ul style="list-style-type: none"> - 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 |
| <p><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.</p> | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 |
| <p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.</p> | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 |
| <p><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.</p> | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - incită 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 de a persuadea. | <u>Indicatori</u> - este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile - își subliniază mesajele verbale prin gesturi - 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 național în cadrul unor mari structuri organizaționale | |
| <u>Explicitare</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>Explicitare</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>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 guvernanței 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. | |
| III | Trăsături |
| 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. | |

7. Pragul minim colectiv

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