

Nr. 108883/15.10.2024

Raport de selecție finală

**În cadrul proiectului de selecție a candidaților pentru
posturile de Director General și Director Economic ai
Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.**

Cuprins

1	Procesul de selecție derulat	3
2	Roadmap al etapei de selecție finală	5
3	Rezultatele obținute de către candidați în etapa de selecție finală	9
4	Considerații referitoare la rezultatele procesului de selecție a candidaților pentru posturile de Directori ai C.M.T.E.B. S.A.	14

1 Procesul de selecție derulat

Procesul de selecție a candidaților pentru ocuparea posturilor de Director General și Director Economic ai CMTEB S.A., derulat în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare și ale H.G. nr. 639/2023, a avut următoarele etape:

1. Pregătirea preliminară a procesului de selecție:
 - elaborarea planului inițial de selecție;
 - contractarea expertului independent Pluri Consultants România SRL;
 - stabilirea criteriilor de eligibilitate în consultare cu CNR din cadrul CA al CMTEB S.A.
2. Depunerea și evaluarea dosarelor de candidatură:
 - elaborarea anunțului de selecție și publicarea acestuia pe toate canalele media alese;
 - depunerea dosarelor de candidatură;
 - evaluarea acestora;
 - elaborarea și validarea listei lungi.
3. Selecția inițială:
 - completarea chestionarului de evaluare de către candidați;
 - evaluarea candidaturilor pe baza rezultatelor chestionarului;
 - elaborarea și validarea listei scurte.
4. Selecția finală:
 - evaluarea declarațiilor de intenție transmise de candidații înscriși pe lista scurtă;
 - derularea interviurilor de selecție finală;
 - consolidarea și procesarea punctajelor din cele două etape de selecție;
 - alcătuirea clasamentului final în funcție de criteriile prioritizate;
 - emiterea concluziilor și recomandărilor de nominalizare.
5. Etapa de nominalizare:
 - Elaborarea de către CNR al CMTEB S.A., pe baza punctajului final procesat de către expert, a propunerii de nominalizare pe posturile de Directori.

Evoluția și rezultatele procesului de selecție în primele etape au fost în detaliu descrise în Raportul Inițial, în Raportul de Progres 1 Listă Lungă și în Raportul de Progres 2 Listă Scurtă.

Așa cum am prezentat și în aceste rapoarte, pentru ocuparea celor 2 posturi de Directori ai CMTEB S.A. au fost depuse, au fost selectate pe lista lungă, apoi pe cea scurtă și au parcurs integral etapa de selecție finală 3 candidaturi, și anume:

Pentru postul de Director General

1. K28
2. K29

Pentru postul de Director Economic

1. K30

2 Roadmap al etapei de selecție finală

Selecția finală a candidaților de pe lista scurtă pentru ocuparea posturilor de Director General și Director Economic în cadrul CMTEB S.A. s-a făcut prin evaluarea și scorarea declarațiilor de intenție elaborate și depuse în termenul precizat, precum și în interviuarea candidaților de către Comisia de Selecție și Nominalizare (formată din Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul Consiliului de Administrație al CMTEB S.A. și expertul independent), în cadrul interviurilor de selecție finală. Pe baza acestor două elemente, coroborate cu rezultatele obținute în urma evaluării candidaților pe parcursul selecției inițiale, membrii Comisiei au punctat, în consens, competențele și trăsăturile candidatului, așa cum acestea sunt descrise în profilul și matricea candidatului aprobate.

În etapa de selecție finală au fost evaluate Competențe sociale și personale (C4), Experiență pe plan local și internațional (C5) și Trăsăturile. Punctajele asupra criteriilor A1 – A12 aferente evaluării declarației de intenție au fost acordate anterior, iar în urma răspunsurilor candidaților la întrebările referitoare la conținutul acestora, punctajul nu a fost modificat. Competențele din matricea profilului de candidat au fost evaluate în etapa de selecție inițială și au fost preluate ca atare în etapa de selecție finală.

Evaluarea s-a făcut pe scara de punctaj de la 1 la 5, așa cum este aceasta descrisă în H.G. nr.639/2023, scală de evaluare a competențelor și trăsăturilor utilizată în cadrul acestei proceduri de selecție care este cea prezentată mai jos:

Nivel	Nivel de competență	Descriere	Calibrare
1	Novice	Are această competență dezvoltată la un nivel de bază, o exercită sub atentă supervizare, este în proces de inițiere și dezvoltare a acestei competențe.	Face rare referiri la termeni, concepte, principii, acțiuni sau instruențe specifice exercitării acestei competențe. Soluțiile pe care le adoptă în rezolvarea unor situații diferă în mare măsură de cele pe care le-ar adopta dacă ar deține această competență.
2	Intermediar	Are un nivel de competență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe profesionale în roluri similare. În exercitarea acestei competențe necesită din timp în timp sprijin ierarhic și/sau supervizare.	Înțelege, utilizează și poate discuta la nivel bazic termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență. Întreprinde acțiuni bazice corelate cu această competență. Face uz activ de proceduri, legi, regulamente sau ghiduri în exercitarea acestei competențe.

3	Competent	<p>Este capabil să îndeplinească suficient de corect acțiunile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrează această aptitudine independent.</p> <p>A aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor sau supervizare.</p>	<p>Înțelege, utilizează și poate discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</p>
4	Avansat	<p>Poate îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Este capabil să ofere ajutor în exercitarea acestei competențe altor colegi mai puțin experimentați și are experiență avansată în utilizarea acestei competențe.</p>	<p>A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, în domenii care se bazează pe această competență.</p>
5	Expert	<p>Este cunoscut ca un expert în activități care presupun utilizarea acestei competențe. Poate oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p>	<p>Este capabil să poarte discuții, să ia decizii și să ofere explicații top managementul pe tema activităților pentru care această competență este critică, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.</p> <p>A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple activități complexe.</p> <p>Este privit ca un "subject matter expert", lider și inovator în această competență de către colegii din companie și de către comunitatea de afaceri.</p>

Aceste criterii, parte din ele obligatorii, parte opționale, au fost prioritizate în funcție de imperativele impuse de Scrisoarea de așteptări elaborată de Autoritatea Publică Tutelară și astfel au fost utilizate în procesarea punctajelor consolidate acordate de expert.

Interviurile de selecție finală au avut următoarea structură:

<p>ACOMODARE</p> <p>Primirea și acomodarea candidatului: Prezentarea intervievatorilor, a structurii interviului.</p>
<p>PREZENTAREA DE CĂTRE CANDIDAT A CERINȚELOR CONTEXUALE ALE SOCIETĂȚII</p> <p>Candidatul prezintă pe scurt cerințele contextuale ale companiei așa cum le-a dedus din datele oficiale consultate (inclusiv Scrisoarea de așteptări), iar apoi își etalează principalele atribute ale</p>

profilului personal – parcursul academic și profesional, realizările remarcabile din cariera sa, realizări care se constituie în argumente pentru ocuparea postului de director pe care a aplicat – atribute ce răspund optim cerințelor contextuale ale companiei.

PREZENTAREA DE CĂTRE CANDIDAT A COMPETENȚELOR PE CARE LE DEȚINE ÎN DIRECTĂ CORELARE CU ETAPELE DIN PARCURSUL SĂU PROFESIONAL ÎN CARE ȘI-A DEZVOLTAT ACESTE COMPETENȚE:

SPECIFICE DOMENIULUI DE ACTIVITATE AL COMPANIEI

Director General

- Conducerea operațională a companiei în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică
- Lansarea și coordonarea investițiilor necesare companiei care să permită atingerea obiectivelor strategice
- Creșterea profitului companiei
- Integrarea și respectarea imperativelor de siguranță atât în decizii și acțiuni, cât și în organizație
- Integrarea și asigurarea utilizării principiilor de management al calității
- Impactarea și exploatarea creativă a culturii organizaționale
- Planificarea și executarea proiectelor de dezvoltare și menținere a infrastructurii necesare serviciilor publice de alimentare cu energie termică

Director Economic

- Conducerea proceselor financiar-contabile ale companiei în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică
- Creșterea performanței financiare a companiei
- Identificarea și accesarea a diverse surse de finanțare
- Optimizarea permanent a structurii și a modului de utilizare a sistemului ERP
- Integrarea și asigurarea utilizării principiilor de control, management financiar și non-financiar
- Imprimarea disciplinei fiscale în organizație
- Imprimarea unui spirit de eficiență și eficacitate în organizație

PROFESIONALE DE IMPORTANȚĂ STRATEGICĂ/TEHNICĂ

Director General

- Planificare strategică
- Leadership
- Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor
- Management prin bugete
- Managementul talentelor
- Digitalizarea organizațională
- Managementul riscurilor
- Capacitatea de a negocia

Director Economic

- Managerial accounting
- Organizational behavior
- Leadership
- Management financiar

<ul style="list-style-type: none"> • Bugetare • Cashflow management • Digitalizare organizațională • Managementul riscurilor • Cost management
<p>PROFESIONALE DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management prin obiective • Raportare • Dialogul social • Managementul performanței
<p align="center">PREZENTAREA VIZIUNII MANAGERIALE</p>
<p>Prezintă răspunsul la provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la performanța operațională</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la performanța financiară</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la reducerea creanțelor</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice</p>
<p>Prezintă răspunsul la așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative</p>
<p>Prezintă indicatorii pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate</p>
<p>Prezintă realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora</p>
<p>CLARIFICARE</p>
<p>Întrebări puse de candidat intervievatorilor.</p>
<p>FINALIZARE</p>
<p>Încheierea interviului</p>

Interviurile s-au desfășurat fizic, la sediul CMTEB S.A., doi dintre membrii Comisiei au participat prin intermediul platformei ZOOM, pentru candidații K28, K29 și K30, în data de 14 octombrie 2024. Acestea au fost înregistrate atât audio, cât și video.

Cei 3 candidați au susținut o prezentare PowerPoint, prin care și-au sintetizat declarația de intenție elaborată în cadrul etapei de selecție finală.

3 Rezultatele obținute de către candidați în etapa de selecție finală

Rezultatele pentru postul de Director General

Criteria	Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	K28	K29
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert				
C1	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice			
C1.1	OB	1	4	3
C1.2	OB	1	3	4
C1.3	OB	1	1	3
C1.4	OB	1	2	4
C1.5	OB	1	1	3
C1.6	OB	1	1	2
C1.7	OB	1	2	1
C2	Competențe profesionale de importanță strategică			
C2.1	OB	0.75	1	1
C2.2	OB	0.75	3	4
C2.3	OB	0.75	3	3
C2.4	OB	0.75	1	3
C2.5	OB	0.75	2	4
C2.6	OB	0.75	1	1
C2.7	OB	0.75	2	3
C2.8	OB	0.75	1	4

C3	Competențe de guvernare corporativă				
C3.1	Management prin obiective	OB	0.75	1	3
C3.2	Raportare	OB	0.75	1	4
C3.3	Dialogul social	OB	0.75	2	4
C3.4	Managementul performanței	OB	0.75	2	4
C4	Competențe sociale și personale				
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5	4	4
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	5	5
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1	1	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	2	3
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1	2	2
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1	2	3
A4	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1	1	3
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1	2	1
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1	2	2
A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1	1	1
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1	1	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	5	5
A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative	OB	1	2	3
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	1	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	1	1
Trăsături					
T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01	5	5
T2	Independență	OB	0.01	4	4
T3	Integritate	OB	0.01	5	5
T4	Expunere politică	OB	0.01	5	5
T5	Orientare către oameni	Opt.	0.1	4	5
T6	Orientare către rezultate	Opt.	0.1	2	4
T7	Capacitate de sinteză	Opt.	0.1	4	4
			TOTAL	95	126
			TOTAL PONDERAT	54	77
			CLASAMENT	2	1

Rezultatele pentru postul de Director Economic

criterii		Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	K30
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 procesele financiar-contabile ale unei companii în domeniul serviciilor publice de alimentare cu energie termică	OB	1	4
C1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a companiei	OB	1	5
C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare	OB	1	5
C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP	OB	1	4

C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1	4
C1.6	Capacitatea de a imprima organizației disciplina fiscală	OB	1	5
C1.7	Capacitatea de a imprima organizației spiritul de eficiență și eficacitate	OB	1	4
C2	Competențe profesionale de importanță strategică			
C2.1	Managerial accounting	OB	0.75	5
C2.2	Organizational behavior	OB	0.75	4
C2.3	Leadership	OB	0.75	5
C2.4	Management financiar	OB	0.75	5
C2.5	Bugetare	OB	0.75	5
C2.6	Cashflow management	OB	0.75	5
C2.7	Digitalizare organizațională	OB	0.75	4
C2.8	Managementul riscurilor	OB	0.75	4
C2.9	Cost management	OB	0.75	5
C3	Competențe de guvernare corporativă			
C3.1	Management prin obiective	OB	0.75	5
C3.2	Raportare	OB	0.75	5
C3.3	Dialogul social	OB	0.75	5
C3.4	Managementul performanței	OB	0.75	5
C4	Competențe sociale și personale			
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5	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	5
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1	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	2
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1	2
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1	3

A4	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1	2
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1	3
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1	2
A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1	2
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1	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	1
A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1	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	3
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	4
Trăsături				
T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01	5
T2	Independență	OB	0.01	5
T3	Integritate	OB	0.01	5
T4	Expunere politică	OB	0.01	5
T5	Orientare către oameni	Opt.	0.1	5
T6	Orientare către rezultate	Opt.	0.1	5
T7	Capacitate de sinteză	Opt.	0.1	5
TOTAL				165
TOTAL PONDERAT				107
CLASAMENT				

4 Considerații referitoare la rezultatele procesului de selecție a candidaților pentru posturile de Directori ai C.M.T.E.B. S.A.

Conform atât literei, cât și spiritului legislației de guvernanță corporativă aplicabile, deciziile de nominalizare a candidaților în posturile de administratori sau directori se iau pe baza unui mix de elemente, cantitative (cum ar fi clasamentele) și calitative (ca de exemplu compatibilitatea viziunii candidaților cu strategia APT sau a profilului de leadership al candidaților cu vectorii culturii organizaționale a companiei). În acest spirit, prin modul în care am definit și derulat procesul de selecție, ne-am asigurat că punem la dispoziția decidenților atât elementele cantitative, cât și cele calitative mai jos menționate.

Elemente cantitative

În stabilirea punctajului consolidat final, expertul, consultându-se în permanență cu membrii CNR, a plecat de la filtrarea criteriilor în funcție de caracterul obligatoriu sau opțional, derivat din imperativele impuse de matricea profilului candidatului și de Scrisoarea de așteptări a Autorității Publice Tutelare. Punctajele au fost acordate în consens de întreaga Comisie, pe baza declarațiilor de intenție elaborate de fiecare candidat inclus în lista scurtă și în urma parcurgerii acestora a interviului de selecție finală.

În urma punctajelor finale ponderate obținute de candidații ce au parcurs etapa de selecție finală, am constatat următoarea ierarhizare a candidaților:

Post	CANDIDAT	Punctaj Total Ponderat
Director General	K29	77
	K28	54
Director Economic	K30	107

Elemente calitative

Analizând declarațiile de intenție elaborate de candidați, precum și răspunsurile și afirmațiile formulate de aceștia pe parcursul celor două etape de selecție, prezentăm în continuare câteva aspecte relevante:

- **Experiența profesională, experiența de administrare și competențele** pe care candidații le au îi recomandă pentru gestionarea complexității și provocărilor companiei;
- **Cunoștințe despre companie și sectorul în care aceasta activează** - candidații au demonstrat o bună cunoaștere a companiei, a valorilor sale, a pieței pe care activează și a contextului economic și social;
- **Capacitatea de a rezolva probleme** – indiferent dacă este vorba de probleme financiare sau strategice, abilitatea de a analiza situații complexe și de a lua decizii fundamentate este esențială;
- **Comunicarea eficientă** - claritatea și coerența cu care candidații și-au prezentat intențiile și răspunsurile la întrebările membrilor comisiei indică faptul că aceștia au abilități de comunicare, care sunt esențiale atât pentru un director general cât și pentru un director economic;
- **Integritate și transparență.**

Având în vedere aceste considerente, membrii Comisiei de Selecție și Nominalizare recomandă:

- Nominalizarea candidatului **K29**, în postul de Director General și a candidatului **K30** în postul de Director Economic.

Membrii Comisiei de Selecție și Nominalizare:

Frangulea Ștefan-Alexandru - membru

Bulea-Bârdeș Mariana-Carmen - membru

Crețu Cristian-Dan - membru

Gaman Florian - membru

Lazanu Daniela-Gianina - membru

– reprezentant al expertului independent