

Selecția Directorului General

Profilul Directorului General

Directorul General este o persoană cu o bogată experiență în conducerea unor întreprinderi publice și/sau societăți din sectorul public și/sau privat. El poate prezenta de asemenea, o experiență relevantă în consultanță în management. Prin urmare, Directorul General prezintă bune abilități operaționale, de transpunere în practică a strategiei societății conduse. Abilitățile operaționale se îmbină cu abilitatea strategică, fiind apt a propune direcții de acțiune, dacă este nevoie. Dispune de calificarea necesară pentru a implementa, monitoriza și evalua operațiunile și politicile societății, arătând o preocupare vădită conducerea/managementul societății. Înțelege și implementează principiile de guvernare corporativă, demonstrează o bună capacitate de îmbunătățirea performanței societății conduse. În acest sens, este orientat spre atingerea obiectivelor societății (eficacitate), dar și spre utilizarea optimă a resurselor de care compania dispune (eficiență). Arată preocupare și competență pentru actul decizional, fiind totodată și un bun coechipier, construind și conducând eficient echipe. Demonstrează interes pentru sectorul de activitate al societății și, în general, pentru sectorul utilităților publice, fiind deschis la importul unor bune practici din domeniu.

Colaborează și comunică eficient cu membrii Consiliului de administrație și, demonstrează cooperare dar și acțiune independentă și gândire critică. Este capabil să gândească în mod conceptual, abstract și prezintă o viziune de ansamblu, operând cu indicatori a căror natură este diferită (tehnică/operatională, financiar-contabilă, resursă umană etc.). Este înclinat spre soluționarea situațiilor problematice pe care le întâlnește, arătând determinare și hotărâre. Are excelente calități de leadership, îmbinând diverse stiluri în funcție de context. Are o atitudine îndrumătoare față de colegii săi, indiferent de nivelul ierarhic.

În acord cu dezideratul autorității publice tutelare a societății privitor la managementul eficient, colaborare între conducerea administrativă și cea executivă a societății și având în vedere proiectele care trebuie implementate și obiectivele strategice ale societății, Directorul General se selectează din cadrul membrilor Consiliului de administrație. Directorul General nu poate fi Președinte al Consiliului de administrație.

ART. 4 Obligațiile Directorului General

4.1 În conformitate cu prevederile Legii și ale Actului Constitutiv, Directorul General va avea următoarele obligații:

4.1.1 să reprezinte Societatea în relațiile cu terții, inclusiv, dar fără a se limita la, instanțe românești, bănci, orice autorități publice sau alte entități similare, în limitele stabilite de Lege, Actul Constitutiv, Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de Administrație. Directorul General va avea drept de semnătură pentru orice act specific activității Societății, dacă nu se prevede altfel în acest Contract;

4.1.2 să elaboreze și să supună aprobării Consiliului de Administrație Planul de Management care trebuie să fie corelat și să dezvolte Planul de Administrare. Să promoveze proiecte, planuri de lucru etc. în vederea îmbunătățirii performanțelor Serviciilor, eficienței și eficacității administrației și în general pentru îndeplinirea cu succes a acțiunilor încredințate Societății;

Directorul General poate aproba doar cu acordul prealabil al Consiliului de Administrație:

- a) luarea oricăror acțiuni și încheierea oricăror contracte în scopul de a achiziționa, dispune sau greva cu sarcini clădiri sau terenuri;
- b) încheierea sau încetarea oricăror contracte de inchiriere cu privire la bunuri imobile sau încetarea înainte de termen a contractelor de inchiriere;

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

4.1.3 să aprobe încheierea și încetarea de către Societate a oricăror contracte și să semneze orice contracte în numele și pe seama Societății;

Directorul General poate să aprobe următoarele tipuri de operațiuni și contracte și să le înceteze, modifice, suspende sau semneze în numele și pe seama Societății numai cu aprobarea prealabilă a Consiliului de Administrație sau după caz a Adunării Generale a Acționarilor:

- a) împrumuturi bănești sau contracte de credit;
- b) finanțări pentru împrumuturi și investiții;
- c) contracte de leasing financiar sau operațional;
- d) acordarea de garanții, atât cu privire la bunuri mobile cât și imobile și încheierea de contracte de garanție sau orice alt contract prin care își asumă garanții sau obligații și, în general, contractarea oricărui angajament prin care Societatea își asumă răspunderea pentru obligațiile unor terți;
- e) acordarea, dispunerea de, sau transferarea în orice mod a drepturilor sau brevetelor, licențelor, mărcilor, know-how și a altor drepturi din domeniul proprietății industriale;
- f) contracte de asigurare generală sau specială.

4.1.4 să propună Consiliului de Administrație / Adunării Generale a Acționarilor înființarea sau desființarea de sucursale, puncte de lucru sau alte sedii secundare, achiziția, grevarea, modificarea sau dispunerea de către Societate de orice participatie în alte societăți, constituirea sau încetarea de asocieri în participațiune și cooperări cu alte societăți (altele decât cele constituite pentru diferite proiecte în care Societatea este implicată);

4.1.5 să propună Consiliului de Administrație structura organizațională a Societății și orice modificări ale acesteia;

4.1.6 să stabilească strategia Societății în următoarele domenii: organizatoric, funcțional, dezvoltare, marketing, cercetare, managementul calității, mediu, siguranța informației, sănătatea și siguranța în muncă;

4.1.7 să efectueze și să asigure implementarea și aplicarea oricăror decizii ale Consiliului de Administrație și ale Adunării Generale a Acționarilor, cu celeritate;

4.1.8 să aprobe intrarea/ieșirea Societății în/din orice proceduri legale și dispute arbitrale și/sau intrarea/ieșirea Societății în/din tranzacții judiciare și recunoașterea de hotărâri judecătorești;

4.1.9 să selecteze, să angajeze și să concedieze angajații Societății, să negocieze și să semneze contractele individuale de munca ale acestor angajați;

Următoarele operațiuni vor fi efectuate de Directorul General:

- a) numește persoanele în toate posturile de conducere din cadrul Societății (șefii de secții și de servicii, etc.) conform structurii organizatorice aprobată de Consiliul de Administrație, cu excepția directorilor societății care parcurg procedura legală de selecție conform legislației în vigoare;
- b) stabilește drepturile salariale pentru salariații societății, cu excepția directorilor, conform grilei de salarizare în vigoare la nivelul Societății și bugetului aprobat;
- c) stabilește competențele, atribuțiile, îndatoririle și responsabilitățile personalului din cadrul Societății în conformitate cu prevederile legislației în vigoare, Contractului Colectiv de Muncă, Regulamentului de Ordine Interioară, Regulamentului de Organizare și Funcționare.

Următoarele operațiuni vor fi efectuate de Directorul General numai cu acordul prealabil al Consiliului de Administrație:

- a) inițierea negocierilor, negocierea și încheierea contractului colectiv de munca la nivelul Societății;
- b) concedieri colective sau alte restructurări de personal.

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

4.1.10 să aprobe deplasările interne și internaționale ale personalului Societății în limitele bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;

4.1.11 să asigure un mediu de lucru normal în cadrul Societății și să controleze, să aprobe sau să avizeze măsurile propuse de directorii executivi/sefii secțiilor/serviciilor, dacă este cazul;

4.1.12 să aprobe reglementări, proceduri și instrucțiuni privitoare la disciplina tehnică, tehnologică, economică și administrativă din cadrul Societății;

4.1.13 să informeze Consiliul de Administrație, la momentul numirii sau renumirii sale în funcție, după caz, dar în orice caz, înainte de a prelua mandatul, în legătură cu orice incompatibilitate, conflict de interese sau interdicții aplicabile Directorului General, în conformitate cu Legea;

4.1.14 să asigure existența, redactarea corectă și păstrarea de către Societate a registrelor cerute prin lege, cu excepția celor stabilite în sarcina celorlalți directori executivi ai societății;

4.1.15 să răspundă solicitărilor de informații făcute de Consiliul de Administrație sau de oricare din administratorii Societății în legătură cu administrarea Societății și să informeze Consiliul de Administrație, regulat și într-o manieră comprehensibilă, referitor la operațiunile și activitățile desfășurate sau pe care acesta intenționează să le desfășoare;

4.1.11 să asigure un mediu de lucru normal în cadrul Societății și să controleze, să aprobe sau să avizeze măsurile propuse de directorii executivi/sefii secțiilor/serviciilor, dacă este cazul;

4.1.16 să elaboreze trimestrial și să prezinte Consiliului de Administrație raportul privind execuția mandatului, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice;

4.1.12 să aprobe reglementări, proceduri și instrucțiuni privitoare la disciplina tehnică, tehnologică, economică și administrativă din cadrul Societății.

4.1.17 să informeze Consiliul de Administrație sau auditorii Societății referitor la orice act sau fapt care ar putea avea un impact semnificativ asupra statutului Societății (inclusiv, dar fără limitare la, orice modificări ale veniturilor și bugetului de cheltuieli, programul de activități și strategiile aprobate pentru anul financiar în curs), precum și cu privire la orice neregularități;

4.1.18 să nu întreprindă nicio acțiune pentru rezolvarea oricărei situații dintre cele expuse în paragraful 4.1.17 de mai sus, fără a avea acordul prealabil al Consiliului de Administrație;

4.1.19 să nu folosească în niciun fel, în interesul sau propriu sau al unei alte persoane, capitalul sau bunurile Societății, orice fonduri necesare pentru implementarea dezvoltării strategiilor și politicilor stabilite prin Planurile de Administrare și Management;

4.1.20 să propună Consiliului de Administrație programele și să întreprindă acțiunile necesare pentru pregătirea și dezvoltarea lucrărilor de investiții ale Societății, sens în care răspunde pentru realizarea programului de investiții;

4.1.16 să elaboreze trimestrial și să prezinte Consiliului de Administrație raportul privind execuția mandatului, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice;

4.1.21 să îndeplinească orice alte obligații care îi incumbă în virtutea Actului Constitutiv și legilor aplicabile în legătură cu calitatea sa de Director General;

4.1.22 să respecte hotărârile/deciziile adoptate de către Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație și Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Argeș care au legătură cu furnizarea serviciilor delegate;

4.1.23 să nu facă vreo declarație falsă, defăimătoare sau înșelătoare în legătură cu furnizarea serviciilor furnizate de Societate sau în legătură cu Societatea;

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

4.1.24 să își îndeplinească obligațiile asumate prin acest Contract cu diligență și competență;

4.1.25 să desfășoare toate celelalte activități necesare pentru conducerea curentă a Societății;

4.1.26 să exercite atribuțiile de verificare și control a modului de îndeplinire a sarcinilor de către salariații societății sau de către alte persoane aflate în raporturi contractuale cu societatea;

4.1.27 să recompenseze, cu aprobarea prealabilă a Consiliului de Administrație, salariații societății în limitele stabilite prin Bugetul de venituri și cheltuieli;

4.1.28 să participe la întâlnirile Consiliului de Administrație, precum și la întâlnirile Adunării Generale a Acționarilor;

4.1.29 să deschidă și să închidă conturi bancare în RON sau în moneda străină în orice banca din România sau din străinătate și să opereze conturile respective, semnătura sa fiind obligatorie fără a avea nevoie de o a doua semnătură, cu excepția cazului în care aceste drepturi au fost acordate de către Consiliul de Administrație și altor directori executivi sau altor persoane cu funcții de conducere din cadrul societății;

4.1.30 să promoveze interesele Societății;

4.1.31 să îndeplinească orice alte obligații în legătură cu activitatea și operațiunile generale ale Societății, astfel cum sunt stabilite în Actul Constitutiv și în Lege ori astfel cum ii pot fi delegate din cand în cand de către Consiliul de Administrație sau de către Adunarea Generală a Acționarilor;

4.1.32 să respecte și să aplice prevederile OUG nr.109 din 2011 cap.V „Transparenta.Obligații de raportare” ;

4.1.33 să aprobe alte operațiuni decât cele stabilite conform clauzelor de la 4.1.1 la 4.1.32 de mai sus, în limitele stabilite de Lege, de Actul Constitutiv, de Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) și de Consiliul de Administrație;

4.1.34 Directorul General informează în prealabil Consiliul de Administrație al Societății / AGA cu privire la orice operațiuni în baza cărora:

- a) anumite angajamente sunt asumate de Societate, iar valoarea acestora depășește 1.000.000 Euro;
- b) un drept al Societății sau o parte a acestuia este pierdut, iar valoarea dreptului respectiv depășește 1.000.000 Euro.

4.2 Directorul General se obligă să își îndeplinească obligațiile expuse în Secțiunea 4.1 de mai sus în conformitate cu și în limitele stabilite prin Lege, Actul Constitutiv și hotărârile Adunării Generale a Acționarilor și ale Consiliului de Administrație.

4.3 Directorul General poate subdelega oricare din competențele/atribuțiile de mai sus unei terțe persoane, inclusiv unui angajat al Societății, în baza unui mandat special care va menționa expres operațiunile pentru care este acordat, valoarea sa, în cazul în care aceasta poate fi evaluată și limitele în care va fi exercitat, precum și orice alte coordonate ale operațiunii. Dacă Directorul General însuși are nevoie de acordul prealabil al Consiliului de Administrație pentru a îndeplini o anumită operațiune, acordarea unui mandat în legătură cu acea operațiune va trebui aprobată în prealabil de Consiliul de Administrație. Directorul General va alege cu atenție persoana căreia îi încredințează orice mandat și va fi răspunzător pentru orice prejudicii suferite de Societate ca urmare a acțiunilor sau inacțiunilor mandatarilor respectivi.

4.4 Directorul General își va îndeplini atribuțiile și drepturile și va fi obligat să respecte cu strictețe obligațiile asumate prin prezentul contract, acționând întotdeauna în interesul și beneficiul Societății în legătură cu toate aspectele și în limitele competențelor

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

ce i-au fost delegate și cu respectarea Legii. Directorul General are o obligație de loialitate față de Societate și trebuie să își îndeplinească sarcinile și atribuțiile dând dovada de cele mai înalte standarde profesionale.

4.5 Retragerea unor atribuții, limitarea acestora sau delegarea către alte persoane a atribuțiilor respective în cursul derulării contractului de mandat nu poate avea ca efect diminuarea remunerației stabilite prin contract.

4.6 Pentru a-și îndeplini atribuțiile descrise în acest Contract, Directorul General va dedica cât timp este necesar pentru îndeplinirea corespunzătoare a mandatului său în Societate și a îndatoririlor sale conform acestui Contract, Actului Constitutiv și Legii.

Criterii de evaluare și selecție

În baza analizei realizate anterior, propunem ca evaluarea și selecția candidaturilor pentru postul de Director General să se realizeze în baza a două categorii de criterii:

- Criterii de admisibilitate în procesul de selecție: rolul lor este de a determina eligibilitatea candidaturilor depuse pentru postul de Director General; respectarea de către Directorul General a obligațiilor de loialitate față de Societate și îndeplinirea corespunzătoare a mandatului său în Societate și a îndatoririlor sale conform acestui Contract, Actului Constitutiv și Legii;
- Criterii de selecție: rolul lor este de a fundamenta decizia de numire a Directorului General, dintre candidaturile declarate eligibile.

4.5 Retragerea unor atribuții, limitarea acestora sau delegarea către alte persoane a atribuțiilor respective în cursul derulării contractului de mandat nu poate avea ca efect diminuarea remunerației stabilite prin contract.

Ambele categorii de criterii se publică în anunțul de selecție.

Criterii de admisibilitate

4.6 Pentru a-și îndeplini atribuțiile descrise în acest Contract, Directorul General va dedica cât timp este necesar pentru îndeplinirea corespunzătoare a mandatului său în Societate și a îndatoririlor sale conform acestui Contract, Actului Constitutiv și Legii.

Directorul General se selectează dintre administratorii S.C. Termo Calor Confort S.A. PITEȘTI, devenind astfel administrator executiv. Directorul General nu deține și funcția de Președinte al Consiliului de administrație al societății.

Pentru a fi declarată eligibilă pentru postul de Director General al S.C. Termo Calor Confort S.A. PITEȘTI, fiecare candidatură trebuie să dovedească îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- Să fie administrator al societății, devenind astfel administrator executiv - în acest caz, să nu fie Președintele Consiliului de administrație al societății, dacă va fi numit Director General;
- Să nu prezinte înscrișuri care afectează activitatea societății în cazierul judiciar și, recomandat în cazierul fiscal;
- Să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică și/sau să nu îi fi încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare; să nu fi fost revocată din funcția de conducere din motive imputabile, pentru neîndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți prin contractul de mandat, în ultimii 5 ani;
- Să nu fie în conflict de interese potrivit legii și statutului societății, cu funcția societății de Director General;
- Să aibă cel puțin un mandat experiență de consultanță în management și/sau conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.

Rezultatul evaluării candidaturii prin prisma criteriilor de admisibilitate este declararea candidaturii ca fiind eligibilă sau neeligibilă. Neîndeplinirea unui criteriu de mai sus atrage după sine declararea candidaturii drept neeligibilă și, prin urmare, nu va fi inclusă în procesul de evaluare și selecție.

Criterii de selecție

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A. Pitești

Candidaturile declarate eligibile vor fi incluse în procesul de evaluare și selecție și vor fi evaluate și selectate în baza următoarelor categorii de criterii:

A. Criterii obligatorii:

1. Cel puțin un mandat experiență de consultanță în management și/sau conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat. Se va avea în vedere aici:
 - a) Numărul de mandate/Anii de experiență în funcția de management: un indicator cantitativ, calculat ca număr de mandate și ani în care candidatul a oferit consultanță în management sau a condus întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat;
 - b) Profilul companiei gestionate: profilul companiei în baza căreia candidatul își demonstrează experiența în management/conducere, avându-se în vedere tipul (public/privat) și domeniul de activitate (apă și canalizare, utilități publice sau alt domeniu);
 - c) Cifra de afaceri: cifra de afaceri gestionată de către candidat la compania în baza căreia își demonstrează experiența în management.
2. Competența managerială și de guvernare corporativă:
 - a) Studii și certificări în domeniu: pe lângă condiția de bază, formarea educațională este dovedită prin diplome de master și/sau doctorat în domeniu, plus alte certificări relevante;
 - b) Gestionarea afacerii: capacitatea de a implementa strategia societății pornind de la planul de administrare, politicile și programele la care societatea aderă; organizare și planificare, în subsidiar;
 - c) Luarea deciziei: capacitatea de a decide în privința liniilor directoare și asupra aspectelor sensibile din activitatea curentă, de a evalua consecințele și de a le trata corespunzător;
 - d) Monitorizare și control: capacitatea de a monitoriza maniera în care societatea își îndeplinește obiectivele sale; sesizarea disfuncționalităților și/sau a oportunităților, trasarea și luarea unor măsuri de acțiune sau corective, după caz;
 - e) Etică și integritate: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația.
3. Competența profesională:
 - a) Management general: capacitatea de a opera cu indicatori multipli, care au o natură diferită (financiar-contabilă, tehnică/inginerie, marketing, IT, juridic etc.) și de a-i articula coerent; în subsidiar, cunoștințe de specialitate;
 - b) Managementul riscului: o latură aparte a managementului general, vizează capacitatea de a evalua și a atenua riscurile organizaționale, de a propune acțiuni de prevenire și/sau de corecție;
 - c) Managementul capitalului uman: în sens restrâns, mărimea și diversitatea echipei condusă din funcția de conducere deținută la compania în baza căreia își demonstrează experiența în management; în sens larg, vizează cunoștințe și experiență de management strategic al resurselor umane, alinierea politicilor la obiectivele, valorile și viziunea societății;
 - d) Dialog social: capacitatea de a crea un climat optim pentru realizarea misiunii și obiectivelor societății, pentru eliminarea și evitarea conflictelor organizaționale și crearea unei culturi ce are în centru valori umane;
 - e) Comunicare interpersonală: capacitatea de a transmite informații sensibile și de a-și adapta comportamentul de comunicare în funcție de interlocutor.
4. Guvernare corporativă și rolul Directorului General: înțelegerea principiilor de guvernare corporativă și aplicarea lor, înțelegerea atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților postului; demonstrarea capacității de îndeplinire a lor.

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

B. Criterii opționale:

- a) Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății: capacitatea de a identifica și numi trendurile din domeniul de activitate a societății, sesizarea aspectelor critice/sensibile și modul în care acestea pot avea consecințe asupra societății;
- b) Cunoștințe despre domeniul utilităților publice: capacitatea de a identifica trenduri în domeniul utilităților publice, a bunelor practici și modul în care acestea ar putea fi importate în cadrul societății;
- c) Atragerea și gestionarea fondurilor europene: elaborarea și aprobarea documentației pentru atragerea și implementarea fondurilor europene.

C. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări (doar în cazul candidaturilor din lista scurtă) întocmită de către autoritatea tutelară.
Evaluarea criteriilor de selecție

Criteriile de selecție sunt evaluate pe o scala de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "Novice" și 5 înseamnă "Expert", acolo unde este posibil.

Tabel 1

Numărul de mandate/Anii de experiență în funcție de management/conducere		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Un mandat, însă nu complet de 4 ani. Candidatul nu mai prezintă altă experiență de conducere/management.
2	Intermediar	Un mandat, însă nu complet de 4 ani. Candidatul prezintă altă experiență de conducere/management, care totalizată depășește 4 ani.
3	Competent	Un mandat, complet de 4 ani. Candidatul poate prezenta altă experiență de conducere/management.
4	Avansat	Două mandate, complete de 4 ani. Candidatul poate prezenta altă experiență de conducere/management.
5	Expert	Peste două mandate, complete de 4 ani. Candidatul poate prezenta altă experiență de conducere/management.

Tabel 2

Profilul companiei gestionate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiența de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți de tip afacere de familie.
2	Intermediar	Experiența de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți din sectorul privat, al cărui obiect de activitate este altul decât cel al utilităților publice.
3	Competent	Experiența de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți din sectorul privat, care activează în domeniul utilităților publice.
4	Avansat	Experiența de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul uneia sau a mai multor societăți publice din sectorul utilităților publice (exclus sectorul de apă și canalizare). Poate avea experiență și în administrarea/managementul societăților din sectorul privat.
5	Expert	Experiența de management este acumulată cu precădere în cadrul uneia sau a mai

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

		multor societăți publice din sectorul utilităților publice, apă și canalizare. Poate avea experiență și în administrarea/managementul societăților din sectorul privat și/sau a altor societăți de utilitate publică.
--	--	---

Notă: Experiența de management acumulată cu precădere înseamnă experiența cea mai îndelungată din cv-ul candidatului. În cazul în care candidatul deține o experiență de management în cadrul mai multor societăți comerciale sau întreprinderi publice și nu indică în mod specific societatea/întreprinderea în baza căreia își fundamentează candidatura, atunci se ia în considerare societatea/întreprinderea la care candidatul deține experiența cea mai îndelungată și favorabilă pentru evaluarea candidaturii în baza acestui criteriu. Favorabilitatea se referă la situația în care candidatul deține două sau mai multe experiențe în cadrul unor societăți distincte; în această situație, se evaluează acumularea experienței într-o societate care se apropie cel mai mult de specificul societății.

Tabel 3

Cifra de afaceri		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiență de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri în ultimul an de management este mai mică sau egală cu 100 000 euro.
2	Intermediar	Experiență de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri în ultimul an de management este mai mică sau egală cu 500 000 euro.
3	Competent	Experiență de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri în ultimul an de management este mai mică sau egală cu 1 000 000 euro.
4	Avansat	Experiență de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri în ultimul an de management este mai mică sau egală cu 7 000 000.
5	Expert	Experiență de management/conducere este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți a cărei cifră de afaceri în ultimul an de management este mai mare de 7 000 000 euro.

Notă: experiența acumulată cu precădere se definește conform criteriului anterior.

Tabel 4

Studii și certificări în domeniu		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul deține studii superioare atestate prin diploma de licență.
2	Intermediar	Candidatul deține și alte studii/certificări care pot aduce valoare postului. El poate deține o diplomă de licență în alt domeniu și/sau poate avea până la trei certificări care aduc valoare postului.
3	Competent	Candidatul deține diplomă de finalizare a studiilor superioare plus altă/alte diplomă(e) de master în domeniu.
4	Avansat	Candidatul deține diplomă de finalizare a studiilor superioare plus altă/alte diplomă(e) de master în domeniu, plus alte certificări/studii care pot aduce valoare postului. Numărul certificărilor este mai mare sau egal cu trei.
5	Expert	Candidatul a finalizat un doctorat în domeniu și poate deține alte

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

	certificări/studii care aduc valoare postului.
--	--

Tabel 5

Gestionarea afacerii		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Se concentrează doar pe anumite aspecte ale conducerii societății, în general care sunt în aria să de formare profesională. Capacitate redusă de a transpune obiectivele și strategia societății în acțiuni concrete. Planificarea și organizarea activității este deficitară.
2	Intermediar	Se concentrează asupra unui număr limitat de obiective strategice, dovedește abilități de planificare și organizare a societății, care nu susțin automat atingerea obiectivelor. Tinde să își asume multe dintre responsabilitățile operaționale, fără a discerne între arii de expertiză. Conducerea se realizează în special la nivel micro, bazându-se pe modele tradiționale de conducere, fără a putea explica avantajul lor.
3	Competent	Are o viziune de ansamblu asupra activității societății, planul operațional fiind bine conturat; anumite deficiențe în organizare și/sau planificare, de exemplu, omiterea anumitor resurse și/sau concentrarea doar pe termen scurt-mediu. Înțelege rolul altora, dinamica relațiilor și modul cum sunt afectate anumite obiective. Are nevoie de suport în gestionarea afacerii, nefiind întotdeauna apt de a identifica noi cai pentru îmbunătățirea situației curente.
4	Avansat	Focusul este clar pe atingerea obiectivelor propuse, cu bune evidențe pentru organizare și planificare. Abordează multiple aspecte, arată o gestionare a afacerii la nivel global, netrunchiat. Focusul poate fi în continuare intra-organizație, fiind atent în special la riscurile și oportunitățile de îmbunătățire care vin din interiorul organizației. Poate reflecta unele practici de guvernare corporativă și/sau managementul schimbării.
5	Expert	Ca 4, însă focusul este intra și extern organizației. Atent la gestionarea afacerii în relație cu mediul extern, identifică oportunități pentru dezvoltare pe termen mediu și lung. Stilul de conducere este deschis, bazat pe colaborare și orientat spre rezultat. Dovedește bune cunoștințe despre guvernarea corporativă și managementul schimbării, înțelege cum poate fi explorat avantajul competitiv al companiei.

Tabel 6

Luarea deciziei		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	În decizii se sprijină pe acordul celor cu care interacționează. Nu poate argumenta și justifica propria decizie și/sau propriul rol.
2	Intermediar	Oferă exemple limitate ca relevanță pentru luarea deciziei. Eșuează în a evidenția concret impactul sau consecințele pe care le comportă actul decizional.
3	Competent	Oferă exemple care au relevanță pentru actul decizional însă în continuare poate avea un impact modest pentru afacere și/sau pot fi formulate la nivel general. Arată o preocupare pentru consecințele asociate, însă acțiunile sugerate pentru implementarea deciziei sunt în continuare limitate.
4	Avansat	Exemplul oferit are un puternic impact la nivelul afacerii, consecințele implicate fiind evidențiate și tratate corespunzător. Apt să argumenteze nevoia de luare a

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

		deciziei oferite exemplu. Acțiunile sugerate pentru susținerea și implementarea deciziei sunt concrete și specific.
5	Expert	Ca nivelul 4, plus: arată independență în luarea deciziei și proactivitate, chiar și în situația când alți decidenți nu sunt pe aceeași linie cu el/ea.

Tabel 7

Monitorizare și control		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Arată o slabă preocupare pentru supervizarea activității societății. De regulă, poate folosi clișee sau instrumentele de monitorizare și control sunt folosite inadecvat.
2	Intermediar	Conștientizează nevoia de monitorizare și control și, fie o realizează excesiv și/sau în detaliu, fie este reactiv. Eșuează în alocarea/folosirea eficientă de resurse și/sau crearea unui sistem eficient de monitorizare și control.
3	Competent	Pune bazele unui sistem de monitorizare și control. Înțelege nevoia definirii/transmiterii unor obiective clare și a alocării unor indicatori cheie. Monitorizarea se poate realiza periodic și/sau din perspectiva expertizei sale, în sensul că nu mereu imaginea de ansamblu este definită. Poate sugera note de proactivitate. Înțelege nevoia de structuri dedicate acestei laturi.
4	Avansat	Preocupare pentru crearea unui sistem eficient pentru monitorizare și control, orientare spre monitorizarea societății în ansamblu, din perspective multiple. Stabilește obiective de performanță clare, le revizuiește periodic, cu o puternică încărcătură proactivă.
5	Expert	Ca 4, plus preocupare pentru furnizarea feedback-ului în timp util și constructiv.

Tabel 8

etică și integritate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Urmărește propriile scopuri și obiective, sistemul de valori fluctuează, are un comportament netransparent.
2	Intermediar	Conștientizează nevoia de a acționa cu integritate, însă acțiunile sale nu sprijină acest fapt.
3	Competent	Arată o preocupare pentru respectarea normelor morale și a sistemului valoric, însă comportamentul sau este fluctuant în această direcție. Poate arată respect până la momentul în care scopurile personale sunt atinse.
4	Avansat	Acționează cu transparență, se comportă cu onestitate și sinceritate în raporturile cu ceilalți. Respectă sistemul de valori al societății, îl armonizează cu cel personal; păstrează confidențialitatea informațiilor care îi sunt puse la dispoziție și/sau la care are acces prin natură funcției.
5	Expert	Este un promotor activ al comportamentului integru, sancționându-l ori de câte ori îl observă, indiferent de către cine este manifestat. Denunță conflicte de interese din proprie inițiativă, se preocupă pentru crearea codului etic.

Tabel 9

Management general		
Scor	Nivel de	Descriere

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

	competență	
1	Novice	Candidatul deține cunoștințe de specialitate în special în aria sa de expertiză. Are o imagine trunchiată asupra funcționării societății, prin urmare arată deficiență în evaluarea anumitor opțiuni și crearea unui plan complex de acțiune.
2	Intermediar	Depășește aria sa de expertiză prin demonstrarea unor cunoștințe generale din alte domenii. Încearcă o asamblare a acestor cunoștințe, însă are nevoie de sprijin pentru înțelegerea completă și coerentă a lor. Articulează un plan de acțiune, însă acesta poate fi concentrat doar pe anumite elemente de management.
3	Competent	Demonstrează cunoștințe mai mult decât generale din principalele arii de conducere a societății. Asamblează o imagine unitară și încearcă promovarea unor indicatori complecși, care să prezinte starea de fapt a societății. Oferă suport altora în înțelegerea conceptelor în special în aria sa de expertiză.
4	Avansat	Înțelege aspecte de natură diferită și le articulează într-o imagine de ansamblu coerentă. Ajută pe ceilalți să le înțeleagă, expune alternative și evaluează în consecință. Poate fi apt de o analiză independentă pe marginea imaginii de ansamblu construită.
5	Expert	Ca 4 plus orientare nu doar intra-organizație, cât și în afara ei. Viziunea de management este completă, considerând factori din mediul în care societatea operează.

Tabel 10

Managementul riscului		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Conștientizează puțin riscurile din activitatea sa, atitudinea fiind în general una reactivă și/sau are nevoie de suport în combaterea lui.
2	Intermediar	Arată o preocupare pentru identificarea și prevenirea riscului, însă acțiunile întreprinse sunt limitate. Prezintă o atitudine reactivă în fața riscului.
3	Competent	Identifică o mare parte a riscurilor și sugerează alternative pentru combaterea acestuia. Alternativele sugerate pot să nu fie eficiente și/sau are nevoie de suport în implementarea lor. Încearcă o atitudine proactivă față de risc, însă nu mereu susținută.
4	Avansat	Atent la riscuri, conștientizează nevoia de prevenire a lor. Implică mai multe părți, chiar dacă nu își asumă mereu leadershipul unei astfel de acțiuni. Are grijă pentru o formare continuă a personalului în ceea ce privește metodologiile managementului de risc.
5	Expert	Demonstrează o atitudine proactivă față de risc, implică părțile interesate în prevenirea și combaterea lui. Explică aspecte tehnice legate de managementul riscului. Dezvoltă și conduce strategia de combatere a riscului.

Tabel 11

Managementul capitalului uman		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu a mai condus echipe, cel mult a făcut parte dintr-o echipă unde sporadic a avut

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

		un rol de șef de echipă (middle management). Nu conștientizează rolul sau de conducător.
2	Intermediar	Are o experiență limitată în managementul capitalului uman, în general rezultată doar din conducerea unei echipe limitată ca număr de membri și/sau pe o perioadă scurtă. Înțelege limitat rolul său în managementul resursei umane la nivel de companie, centrându-se pe alte aspecte care țin mai mult de expertiza sa.
3	Competent	Arată preocupare pentru managementul capitalului uman, arătând modul în care comportamentul său produce efecte directe și indirecte asupra acestuia. Experiența directă vine de regulă din conducerea unei echipe de talie medie și/sau pe o perioadă medie de timp. Arată preocupare pentru implementarea la nivelul societății a unor politici de personal, chiar dacă susținerea declarată nu este mereu dublată și de acțiuni.
4	Avansat	Are experiență și cunoștințe solide despre practicile și strategia de resurse umane. Conștientizează și arată preocupare pentru implementarea unor politici de personal la nivelul întregii societăți, care să sprijine strategia și obiectivele acesteia. În general, abordează politici precum: recrutarea și selecția, formarea personalului, evaluarea performanței.
5	Expert	Experiența directă poate proveni din conducerea directă a unor echipe relativ mari ca număr de membri și/sau pentru o perioadă de timp îndelungată.

Tabel 12

Dialog social		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul arată o înțelegere limitată și o preocupare scăzută pentru dialogul social, atitudinea și comportamentul său fiind mai degrabă reactive, celelalte părți sau actori sociali din organizație fiind deseori interpretați drept adversari.
2	Intermediar	Candidatul arată o oarecare preocupare pentru dialogul social, arătând considerare pentru actorii sociali, însă de cele mai multe ori forțat de context. Atitudinea sa este în continuare reactivă sau sub cerințele de afaceri.
3	Competent	Candidatul înțelege importanța dialogului social, fiind preocupat pentru îndeplinirea acestuia și având o atitudine preventivă față de conflict. Preocupat de crearea unui climat favorabil rezultatelor, în care partile sunt interpretate drept parteneri și nu adversari. Cu toate acestea, se orientează în special pe drepturile generale și/sau poate adopta o atitudine de forță în cazul conflictelor. Îmbina reactivitatea cu proactivitatea.
4	Avansat	Candidatul arată preocupare pentru asigurarea unui mediu de lucru corespunzător, aceasta fiind o valoare în sine pe care o promovează. Înțelege actorii ca parteneri și depune eforturi pentru a preveni conflictele. Expune acurat relația dintre mediul de muncă și performanța organizațională și individuală, o poate susține cu date concrete. Caută soluții, depune eforturi pentru alocarea de resurse, chiar și de natură financiară. Promotor al unui regulament și/sau protocoale.
5	Expert	Arată o preocupare vădită pentru drepturile sociale și organizarea mediului de lucru într-o asemenea manieră care să conducă la un mediu de lucru favorabil performanței, fără a angaja abuzuri din partea vreunui actor din organizație. Înțelege indicatorii care permit monitorizarea climatului de muncă (de ex. absente – durată, frecvență, gravitate, fluctuație, productivitate, randament, risipa de resurse, sabotajul, etc.). Este un promotor al dialogului social și încurajează și ceilalți membri ai

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

	consiliului in a-i urma exemplu, avand un rol de model in acest sens.
--	---

Tabel 13

Comunicare interpersonală		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Preocupat doar pentru transmiterea propriilor idei, fără a acorda atenție la modul în care acestea sunt recepționate și înțelese.
2	Intermediar	Arată o slabă preocupare pentru interlocutor, neluând în seamă impactul pe care îl are asupra acestuia. O lipsă de alternative atunci când întâmpina dificultăți, alte resurse nu sunt evidențiate.
3	Competent	Arată o preocupare pentru adaptarea comunicării la interlocutor însă rezultatul nu este cel scontat. Dovedește o anumită pregătire anterioară, încearcă un plan de comunicare însă persistă între aceleași alternative atunci când acestea se dovedesc limitate.
4	Avansat	Arată preocupare pentru interlocutor, obține de cele mai multe ori rezultatele scontate. Cu toate acestea, comunicarea este mai mult reactivă.
5	Expert	Arată preocupare pentru interlocutor dovedind proactivitate față de acesta. Manifestă flexibilitate în stilul de comunicare, abordând diferite strategii. Identifica și înțelege rolul altor resurse în comunicare, se folosește de ele pentru a obține rezultatul scontat.

Tabel 14

Guvernanța întreprinderilor publice și rolul Directorului General		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu are cunoștințe de guvernanță corporativă și rolul Directorului General, cel mult arată o cunoaștere intuitivă a lor.
2	Intermediar	Candidatul deține cunoștințe de guvernanță corporativă și rolul Directorului General la un nivel general, fără a putea explica în mod acurat modul în care acestea conduc la sănătatea și bunul mers al afacerii. Poate nominaliza sau exemplifica un număr redus de principii, politici de guvernanță corporativă.
3	Competent	Candidatul este familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de guvernanță corporativă și poate surprinde acurat modul în care acestea au impact asupra bunului mers și sănătății organizaționale. Înțelege care este rolul și funcția Directorului General, însă perspectiva să este trunchiată, doar din acest unghi și/sau nu diferențiază complet între operational și strategic.
4	Avansat	Candidatul intelge cadrul guvernanței corporative în care operează societatea, surprinde corect aspectele cheie și modul în care acestea influențează bunul mers și sănătatea organizațională. Înțelege rolul Directorului General de a pune în practică strategia societății, de a se apleca asupra aspectelor operaționale. Se preocupa pentru ca și ceilalți membri ai consiliului/directorii să își însușească practicile de guvernanță corporativă, adoptă o atitudine proactivă în acest sens.

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

5	Expert	Ca 4 plus o înțelegere acurată a structurii de responsabilitate, de relaționare între organismele de conducere/administrare, plus o capacitate de a sfătui consiliul în ceea ce privește liniile directoare din perspectiva managerială. Se poate poziționa strategic fără a pierde focusul de pe operațional.
---	--------	--

Tabel 15

Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunoștințe, cel mult poate spune generalități și de uz public, așa cum sunt prezentate în mass-media.
2	Intermediar	Arată o anumită preocupare, putând numi câteva particularități ale domeniului, fără a putea intra în detalii.
3	Competent	Numește și aprofundează anumite particularități ale domeniului, chiar dacă sunt dintre cele comun dezbătute (evidente). Poate diferenția între alte domenii, suprinzând specificul activității societății.
4	Avansat	Arată o bună înțelegere a domeniului de activitate al societății nu doar prin evidențierea specificului societății, ci și prin interpretarea sa într-un cadru mai larg. Poate numi un număr redus de trenduri în domeniu și/sau are nevoie de ajutor la înțelegerea consecințelor acestora asupra evoluției societății.
5	Expert	Numește corect trendurile majore în domeniu, arătând o înțelegere aprofundată asupra impactului la nivelul societății. Demonstrează acuratețe în identificarea riscurilor și oportunităților în domeniu, poate face o analogie cu alte domenii de activitate pentru importul de bune practici.

Tabel 16

Cunoștințe despre domeniul utilităților publice		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunoștințe, cel mult poate spune generalități și de uz public, așa cum sunt prezentate în mass-media.
2	Intermediar	Arată o anumită preocupare, putând numi câteva particularități ale domeniului, fără a putea intra în detalii.
3	Competent	Numește și aprofundează anumite particularități ale domeniului, chiar dacă sunt dintre cele comun dezbătute (evidente). Poate diferenția între alte domenii, suprinzând specificul utilităților publice.
4	Avansat	De regulă, cunoștințele sunt acumulate într-unul din subdomeniile utilităților publice (de exemplu: transport local) sau a unor activități conexe lor.
5	Expert	Arată o bună înțelegere, putând identifica trenduri în mod acurat. Demonstrează atenție la nivel de consecințe, identificând riscuri și oportunități.

Tabel 17

Atragerea și gestionarea fondurilor europene		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu detine experienta in acest criteriu.
2	Intermediar	Candidatul are experienta in atragerea si gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de pana la 500 000 euro. Domeniul poate fi diferit de cel al utilitatilor

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

		publice.
3	Competent	Candidatul are experienta in atragerea si gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de: <ul style="list-style-type: none"> • pana 2.000 000 euro, in cazul utilitatilor publice. • peste 2.000 000 euro, daca domeniul difera de cel al utilitatilor publice.
4	Avansat	Candidatul are experienta in atragerea si gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de peste 2.000 000 euro. Domeniul trebuie sa fie cel al utilitatilor publice.
5	Expert	Candidatul are experienta in atragerea si gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de peste 10.000.000 euro. Domeniul trebuie sa fie cel al utilitatilor publice, apa si canalizare.

Alinierea cu Scrisoarea de așteptări se evaluează doar în cazul persoanelor din lista scurtă. Evaluarea se realizează în baza Declarației de intenție depusă de către candidat. Evaluarea se face pe o scala de la 1 la 5, punctajul intermediar acordându-se în consecință:

Evaluare	1	2	3	4	5
Aliniere cu Scrisoarea de așteptări	Intenția exprimată nu se aliniaza				Intenția exprimată se aliniaza

Nota de mai sus reprezinta o medie rezultata din notarea pe scala de la 1 la 5, a urmatoarelor dimensiuni:

1. Respectarea prevederilor legale privind structura Declaratiei de intentie;
2. Evaluarea continutului Declaratiei de intentie, in baza urmatoarelor elemente de structura:
 - a) legătura dintre profilul candidatului și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări;
 - b) aprecieri cu privire la provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea publică, raportate la situația contextuală a acesteia;
 - c) exemple de indicatori pe care candidatul îi consideră oportuni pentru monitorizarea și remunerarea performanței;
 - d) constrângeri, riscuri și limitări pe care candidatul consideră că le-ar putea întâmpina în implementarea măsurilor propuse.

Ponderi, prag minim și lista scurtă

Fiecare criteriu își aduce aportul într-o anumită pondere în evaluarea candidaturii. Ponderile sunt evidențiate în anexa Matricea Directorului General.

Pragul minim stabilește nivelul de competență general, necesar obținerii unei performanțe superioare în post. Pragurile minime aferente fiecărui criteriu în parte sunt evidențiate în anexă. În calcularea punctajului ponderat total, se permite compensarea scorurilor, adică un scor sub pragul minim stabilit la un criteriu poate fi compensat de un scor peste pragul minim stabilit la un alt criteriu. Candidaturile, care obțin un punctaj ponderat total sub nivelul pragului minim, vor fi respinse din procesul de selecție. Candidaturile care obțin un punctaj ponderat total cel puțin egal cu pragul minim vor fi luate în considerare pentru alcătuirea listei scurte.

Lista scurtă se alcătuiește în baza punctajului ponderat total, prin ordonare descrescătoare. Primele 5 (cinci) candidaturi vor fi reținute în lista scurtă și prezentate Comitetului de nominalizare și remunerare în vederea recomandării pentru numirea Directorului General. Candidaturile care au același punctaj ponderat total, vor fi departajate și incluse în lista scurtă în funcție de

Recrutarea și selecția a doi candidați pentru funcția de Director General și Economist Șef al TERMO CALOR CONFORT S.A Pitești

numărul de criterii la care scorul obținut este sub pragul minim aferent criteriului. Înscrierea în lista scurtă se va face în baza atingerii pragului minim la cât mai multe criterii.

Ponderile și pragul minim poate fi redefinit în procesul de evaluare/selecție, dacă se constată că valorile alocate lor sunt prea înalte și candidaturile nu reușesc să le atingă. Redefinirea se realizează după cel puțin o repetare a procesului de recrutare și selecție.

Documente necesare depunerii candidaturii

Dosarul de candidatură va conține următoarele documente:

- OPIS;
- curriculum vitae;
- scrisoare de recomandare;
- copia actului de identitate;
- copie după diploma de studii;
- copie după orice altă diplomă de studii/certificare/atestat care poate aduce valoare postului;
- copie după cartea de muncă și/sau orice alt act care atestă experiență de conducere sau consultanta in management;
- cazier judiciar și cazier fiscal.
- declarație pe propria răspundere privind îndeplinirea condițiilor de participare;
- declarație pe propria răspundere prin care candidatul își da acordul pentru procesarea datelor sale personale în cadrul procedurii de recrutare și selecție, precum și de a putea fi verificate informațiile furnizate.

Declarațiile sunt puse la dispoziția candidaților pe site-ul societății sau la registratură companiei.