



Profilul postului
Profilul candidatului
Director Economic
TERMO CALOR CONFORT S.A.

Iulie 2026

Cuprins

1.	Context.....	3
2.	Rolul Directorului Economic	3
3.	Despre condițiile de participare și criteriile de selecție	5
4.	Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului Economic.....	5
5.	Condiții de participare	6
6.	Criterii de selecție – Matrice Director Economic.....	8
7.	Definirea criteriilor de selecție	10
8.	Grila de punctare.....	18

1. Context

Conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011, Profilul postului de Director Economic al TERMO CALOR CONFORT S.A. face parte integrantă din componenta integrală a Planului de Selecție și este alcătuit din următoarele componente:

- a. competențele, experiența specifică, capacitățile, trăsăturile și aptitudinile pe care candidații trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia.
- b. descrierea rolului postului, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de așteptări;
- c. definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale, grilei comune de evaluare pentru criteriile stabilite, ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia, gruparea criteriilor pentru analiză comparativă și specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

2. Rolul Directorului Economic

Directorul Economic are următoarele atribuții principale:

1. coordonează și verifică întocmirea proiectului BVC al societății pe baza fundamentărilor elaborate de structurile organizatorice ale societății, în corelație cu legislația în vigoare și metodologia primită și îl transmite spre analiză și aprobare **CA**.
2. analizează propunerile de rectificare a bugetului societății pe baza fundamentărilor elaborate de către structurile organizatorice ale societății în vederea supunerii spre aprobare **CA**.
3. coordonează și analizează propunerile de modificare a prevederilor bugetare repartizate pe trimestre pe baza fundamentărilor elaborate de structurile organizatorice și le transmite spre aprobare **CA**.
4. efectuează analiza veniturilor și cheltuielilor și elaborează propunerile de creștere a rentabilității.
5. urmărește întocmirea în termen a situațiilor financiar contabile conform prevederilor legale în vigoare.
6. urmărește respectarea bugetului aprobat și stabilește măsurile și răspunderile pentru utilizarea cu maximă eficiență a fondurilor.
7. analizează structura costurilor și efectuează propunerile de măsuri care să ducă la reducerea acestora.
8. organizează și controlează activitatea de decontare a serviciilor prestate, lucrărilor executate și produselor achiziționate, pe baza facturilor întocmite de furnizori,

-
- verificate și validate de către compartimentele cu atribuții în verificarea realității, regularității și legalității, îndeplinirea obligațiilor financiare ale societății către bănci și către alți agenți economici.
9. organizează și controlează activitatea de facturare și încasare a contravalorii serviciilor prestate și bunurilor livrate precum și lichidarea debitelor restante.
 10. urmărește semestrial și anual, întocmirea bilanței contabile și a contului de profit și pierderi.
 11. propune măsuri pentru prevenirea pagubelor și urmărește recuperarea lor, în cazul în care acestea s-au produs.
 12. organizează activitatea de inventariere a patrimoniului și urmărește înregistrarea în contabilitate a rezultatului inventarierii, conform legii.
 13. organizează controlul financiar preventiv propriu în conformitate cu prevederile legale în vigoare.
 14. monitorizează, coordonează și îndrumă metodologic proiectarea, implementarea și dezvoltarea SCIM și implementarea standardelor de management și control intern.
 15. propune promovarea în funcție a personalului din cadrul Direcției Economice.
 16. îndeplinește sarcini și atribuții ce îi revin conform delegării de competență primite de la Directorul General al societății în conformitate cu normele legale în vigoare.
 17. îndeplinește orice alte sarcini specifice activității societății și funcției deținute, încredințate de șeful ierarhic în condițiile legii, sau rezultate din reglementările aprobate.
 18. colaborează cu toate structurile funcționale din cadrul societății.
 19. utilizează în realizarea atribuțiilor de serviciu tehnica de calcul (calculatoare, imprimante, etc.) puse la dispoziție de unitate și aplicațiile informatice implementate.
 20. colaborează cu compartimentele funcționale ale societății, pentru rezolvarea problemelor apărute în legătură cu desfășurarea activității.
 21. se ocupă pentru ridicarea nivelului de pregătire profesională a personalului din subordine, pentru îmbunătățirea și creșterea eficienței muncii.
 22. sesizează șeful ierarhic superior, ori de câte ori constată, stări de lucruri anormale din sfera de activitate.
 23. asigură păstrarea secretului de serviciu, precum și confidențialitatea în legătură cu faptele, informațiile sau documentele de care ia cunoștință în exercitarea atribuțiilor de serviciu, cu excepția informațiilor de interes public.
 24. răspunde de arhivarea și securitatea documentelor prin personalul din subordine.
 25. coordonează modul de rezolvare a sarcinilor repartizate structurilor organizatorice din subordine.
 26. gestionează corespondența repartizată de Directorul General.
 27. întocmește informări, analize și raportări în domeniul de activitate coordonat.
 28. avizarea fișelor de post pentru personalul din subordine.
 29. urmărește întocmirea programului anual de achiziții publice ca instrument managerial pe baza căruia se stabilesc procedurile de achiziție.

-
30. urmărește respectarea reglementărilor legale în vigoare în procesul de stabilire și de aplicare a procedurilor de achiziții publice; achiziția și păstrarea în bune condiții a mijloacelor materiale necesare bunei desfășurări a activității societății.
 31. stabilește programul de formare profesională a personalului din subordine și aprobă măsurile pentru realizarea acestuia.

3. Despre condițiile de participare și criteriile de selecție

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

1. **condițiile de participare** – cerințe inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție; candidații demonstrează îndeplinirea acestor criterii cu documente oficiale sau declarații pe proprie răspundere;
2. **criteriile de selecție** - competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea trebuie să fie criterii măsurabile.

Aceste criterii sunt prezentate în matricea criteriilor de selecție, grupate pe următoarele capitole: competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice, competențe de importanță strategică / tehnică, competențe de guvernanță corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări, alte criterii. Modalitatea de evaluare: observarea și analiza reacțiilor și a răspunsurilor candidaților prin raportare la indicatorii și scala de evaluare prevăzute în acest Profil al Directorului Economic.

4. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului Economic

Contextul impune ca Directorul Economic să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- Să aibă o bună viziune asupra rolului companiei, asupra poziționării acesteia în piață, asupra constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- Să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului societății;

- Să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se confruntă societatea;
- Să fie capabil ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii organizații dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- Să aibă capacitatea de a instaura o cultură organizațională bazată pe înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților, pe calitate și performanță.

Pe lângă aceste cerințe contextuale, aptitudinile, cunoștințele și experiența mai sus menționate, Directorul Economic trebuie să mai îndeplinească următoarele trăsături și condiții:

- Să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiența necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul;
- Să cunoască responsabilitățile postului și să-și poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- Să aibă capacitatea de a-și asuma responsabilitatea față de conducere și să dea dovadă de independență;
- Să dea dovadă de integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți membri și cu societatea;
- Să aibă cunoștințele necesare, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea societății;
- Să instaureze o cultură managerială focalizată pe leadership inspirațional, pe optimizarea performanței capitalului uman aflat la dispoziție;
- Să înțeleagă importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și să fie familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

5. Condiții de participare

Candidații pe care dorim să îi selectăm în procesul de selecție trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele condiții de participare:

- a) au studii universitare economice absolvite (minim echivalent ISCED 6 – diplomă de licență);
- b) au experiență profesională totală de minim 10 ani;
- c) au experiență de management sau în funcții de conducere, exercitate la nivelul autorităților publice ori în funcții de director, precum și orice alte funcții de conducere în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat, în domeniul financiar, de minim 5 ani;

-
- d) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea funcției de director al companiei;
 - e) nu au fost destituiți sau revocați pentru neîndeplinirea obligațiilor contractuale într-o funcție din cadrul unor instituții publice sau al unor întreprinderi cu capital majoritar de stat în ultimii 5 ani sau nu au avut încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 5 ani;
 - f) îndeplinesc condițiile prevăzute de Legea nr. 31/1990 și OUG nr. 109/2011 referitoare la calitatea de director;
 - g) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
 - h) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
 - i) au o stare de sănătate corespunzătoare funcției pentru care candidează, atestată printr-o adeverință medicală;
 - j) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

Modalitatea de evaluare a condițiilor și a criteriilor de selecție

Instrumentele cu care se realizează analiza comparativă, prin raportare la profilul candidatului și modalitatea de evaluare a condițiilor și criteriilor de selecție sunt: analiza documentară a documentelor din dosarul de candidatură, analiza informațiilor suplimentare față de cele din dosarul de candidatură solicitate de expertul independent în consultare cu Comitetul de Nominalizare și Remunerare, în scris, pentru a revizui, îmbunătăți și valida acuratețea punctajului, verificarea referințelor oferite de candidați, verificarea activității desfășurate anterior de candidați, observarea comportamentală a candidaților pe parcursul interviului organizat de expertul independent alături de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare, prin raportare la Profilul Candidatului și indicatorii ce descriu competențele care sunt criterii de evaluare a candidaților conform documentelor anterior menționate, integrarea rezultatelor analizei declarațiilor de intenție formulate pe baza Scrisorii de Așteptări de către candidați, concluziile probelor specifice unui centru de evaluare parcurse de candidați, în eventualitatea că procesul de selecție va impune susținerea unor astfel de probe.

Criteriile de selecție, stabilite conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011, cu punctaj individual (scor) minim acceptat pentru criteriile obligatorii de 3 puncte, cu următoarele excepții: pentru criteriul T4 de la secțiunea *Trăsături* se stabilește un punctaj individual (scor) minim acceptat de 1 punct, iar pentru criteriile obligatorii CO2 și CO3 de la secțiunea *Alte criterii* se stabilește un punctaj individual (scor) minim acceptat de 5 puncte, conform grilei de punctare sunt prezentate în Matricea de mai jos.

6. Criterii de selecție – Matrice Director Economic

Matricea care cuprinde criteriile de selecție stabilite în cadrul acestei proceduri este prezentată în continuare în formă tabelară:

Criterii		Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	Candidat...
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert				
C1	Competențe specifice sectorului de activitate			
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei companii	OB	1	
C1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a companiei	OB	1	
C1.3	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1	
C2	Competențe profesionale de importanță strategică			
C2.1	Leadership	OB	0.75	
C2.2	Cashflow management	OB	0.75	
C2.3	Management prin bugete	OB	0.75	
C2.4	Digitalizarea organizațională	OB	0.75	
C2.5	Managementul riscurilor	OB	0.75	
C2.6	Capacitatea de a negocia	OB	0.75	
C3	Competențe de guvernanță 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	Opt.	1	
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	Opt.	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 întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1	

A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională a societății	OB	1	
A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară a societății	OB	1	
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii societății	OB	1	
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1	
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1	
A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1	
A10	Capacitatea de a formula obiective SMART 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/eliminare a acestora	OB	1	
Trăsături				
T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01	
T2	Independență	OB	0.01	
T3	Integritate	OB	0.01	
T4	Expunere politică	OB	0.01	
T5	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0.1	
T6	Orientare către rezultate	OB	0.1	
T7	Capacitate de sinteză	OB	0.1	
Alte criterii				
CO1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1	
CO2	Înscrișuri în cazierul fiscal	OB	1	
CO3	Înscrișuri în cazierul judiciar	OB	1	
CO4	Diversitatea de gen	OB	M/F	
TOTAL				
TOTAL PONDERAT				
CLASAMENT				

7. Definirea criteriilor de selecție

I	Competențe
C1	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei companii
<u>Descriere</u> Capacitatea de a obține rezultate optime ale proceselor de management financiar-contabil ale unei companii, păstrându-le în permanență aliniate atât cu cerințele legislației aplicabile cât și cu bunele practici internaționale.	<u>Indicatori</u> - Vizualizează procesele de management financiar-contabil - Își asumă process ownership - Sesizează nevoile de aliniere a acestor procese în vederea creșterii performanței - Este un fervent suporter al digitalizării acestor procese - Conectează procesele financiare cu celelalte procese ale unei companii.
C.1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a societății
<u>Descriere</u> Capacitatea de a sesiza disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a societății și de a identifica și implementa măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a societății.	<u>Indicatori</u> - analizează performanța financiară a societății - semnalează devieri de la performanța prognozată - sesizează disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a societății - identifică și implementează măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a societății - gândește și pune rapid în operă măsuri rapide de redresare a performanței financiare - ia decizii de întărire a sistemului de control financiar
C1.3	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar
<u>Descriere</u> Capacitatea de a asigura implementarea corectă și completă a principiilor de control al proceselor de management financiar și non financiar.	<u>Indicatori</u> - Crează, populează și utilizează curent dashboardul cu principalii KPIs ai societății - Aliniază sau incită la alinierea proceselor și apoi a procedurilor în respectul principiilor de control eficace și eficient - Întreprinde acțiunile corective necesare în cazuri de ecart față de obiective sau de neconformitate sesizate de alarmele sistemului de control
C2	Competențe profesionale de importanță strategică
C2.1	Leadership
<u>Descriere</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	<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

realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.		- 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
C2.2	Cashflow management	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a asigura în permanență, cu costuri minime, necesarul de cash al societății.		<u>Indicatori</u> - elaborează bugetul anual de cash - supervizează execuția bugetului de cash - relaționează cu finanțatori și alte instituții financiare
C2.3	Management prin bugete	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a transforma un plan strategic într-un buget, de a consolida și a cascade 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
C2.4	Digitalizarea organizațională	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.		<u>Indicatori</u> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.5	Managementul riscurilor	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca organizația să implementeze un sistem fiabil de identificare permanentă a riscurilor potențiale și de prevenire a incidenței acestora și de reducere a impactului acestora.		<u>Indicatori</u> - are o abordare sistemică - înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale - capacitează organizația pentru a mapa riscurile - capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate - capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
C2.6	Capacitatea de a negocia	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate favorabile pentru organizație.		<u>Indicatori</u> - este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale celorlalți participanți la

		negocieri - înțelege în profunzime situația și interesele proprii, precum și cele ale părților cu care se negociază, identificând punctele comune și diferențele pentru a găsi soluții acceptabile pentru toți - este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor, ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere
C3	Competențe de guvernare corporativă	
C3.1	Management prin obiective	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concentra într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.		<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipa, individual, de performanță) - incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective, - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Raportare	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a comunica eficient și precis informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.		<u>Indicatori</u> - este familiarizat cu toate aspectele operaționale și financiare ale organizației, inclusiv cunoștințe solide despre strategia, obiectivele, procesele și performanța sa - comunică informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia - asigură transparența și integritatea în raportare, oferind informații corecte, complete și relevante, și evitând interpretările subiective sau înșelătoare
C3.3	Dialogul social	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.		<u>Indicatori</u> - evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale societății și interesele angajaților - ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială - urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale - evita abilitățile comportamentale de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare - contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social

		- militează pentru abilitarea managerilor societății de a derula un dialog social pozitiv și fluent			
C3.4	Managementul performanței				
<u>Descriere</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informați disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.		<u>Indicatori</u> - identifică și interoghează surse de informații diverse - stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție - informează structurile abilitate despre ecarturile constatate - ia măsuri de corectare a ecarturilor - încintă întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite - face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante - se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță			
C4	Competențe sociale și personale				
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului				
<u>Descriere</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>Descriere</u> A acumulat experiență în relația cu autoritățile publice.		<u>Indicatori</u> - experiența anterioară în relația cu autoritățile publice constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură.			
	1	2	3	4	5
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional				
<u>Descriere</u> În rolurile deținute anterior a avut implicare directă în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora.		<u>Indicatori</u> - responsabilități de formare, coordonare și dezvoltare a echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora, prezentate în documentele			

				atașate în dosarul de candidatură, CV.	
	1	2	3	4	5
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani
II		Alinierea cu Scrisoarea de așteptări			
A1		Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat			
<u>Descriere</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.					
<u>Indicatori</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>Descriere</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.					
<u>Indicatori</u> Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.					
A3		Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia			
<u>Descriere</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.					
<u>Indicatori</u> Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.					
A4		Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională a societatii			
<u>Descriere</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.					
<u>Indicatori</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.					
A5		Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară a societatii			

<u>Descriere</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART. <u>Indicatori</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii societății
<u>Descriere</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acestora 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. <u>Indicatori</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acestora cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Descriere</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. <u>Indicatori</u> La notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.	
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<u>Descriere</u> La notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în această direcție pentru fiecare an de mandat. <u>Indicatori</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Descriere</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat. <u>Indicatori</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund

	așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative
Descriere 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. Indicatori Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
Descriere Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste. Indicatori Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora
Descriere 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. Indicatori 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
Definiție Capacitatea de a avea un comportament adecvat postului. Indicatori ☐ candidatul nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție; - față de candidat nu a fost luată o măsură preventivă privativă sau restrictivă de libertate în cadrul unui proces penal, în cazul în care se efectuează cercetări sub aspectul săvârșirii unei infracțiuni cu intenție; ☐ candidatului nu i-a fost aplicată pedeapsa complementară și/sau pedeapsa accesorie a interzicerii exercitării activității profesionale; ☐ candidatului nu i-a fost aplicată măsura de siguranță prin care i s-a interzis exercitarea profesiei; ☐ candidatul nu a fost sancționat(ă) disciplinar sau administrativ de către alte autorități, instituții sau organisme române ori străine din domeniul de activitate al societății, pentru aspecte de natură profesională; ☐ candidatului nu i-au fost aplicate restricții pentru a desfășura activități în domeniul de activitate al societății de către autorități, instituții sau organisme române sau străine din domeniul de activitate al societății.	
T2	Independență

<u>Definitie</u> Candidatul poate lua decizii bazate pe evaluări corecte și pe o analiză profundă a datelor, fără presiuni externe, arătând respectarea unor standarde înalte de etică și integritate, asigurându-se că toate acțiunile și deciziile sunt în conformitate cu valorile și politicile întreprinderii publice.				
<u>Indicatori</u> ☐ concepe planuri de acțiune pentru implementarea strategiilor; ☐ susține puncte de vedere cu argumente în situația în care este combătut cu păreri divergente; ☐ solicită clarificări și informații suplimentare în clarificarea divergențelor.				
T3		Integritate		
<u>Definitie</u> Candidatul comunică sincer și cu transparență, evitând exagerările sau omisiunile care ar putea induce în eroare, își asumă responsabilitatea pentru acțiunile și deciziile sale, recunoscând și remediind erorile atunci când acestea apar.				
<u>Indicatori</u> ☐ înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională; ☐ plasează interesele organizației înaintea celorlalte; ☐ tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.				
T4		Expunere politică		
<u>Definitie</u> Candidatul este implicat în activități de natură politică.				
<u>Indicatori</u> Gradul în care candidatul este implicat în activități de natură politică.				
1	2	3	4	5
Candidatul are o funcție de conducere in cadrul unei formatiuni politice		Candidatul este membru in cadrul unei formatiuni politice		Candidatul nu este membru in cadrul niciunei formatiuni politice
T5		Abilități de comunicare interpersonală		
<u>Definitie</u> Abilitatea 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; ☐ are o ținută potrivită mesajelor transmise; ☐ dă dovadă că își ascultă activ interlocutori; ☐ utilizează înțelept formularea; ☐ utilizează corect tehnica întrebărilor; ☐ este capabil să inițieze, să mențină și să dezvolte relații bazate pe încredere; ☐ utilizează corect procesul de persuadare.				
T6		Orientare către rezultate		
<u>Definitie</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.				
<u>Indicatori</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.				
T7		Capacitate de sinteză		
<u>Definitie</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.				
<u>Indicatori</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.				

IV	Alte criterii			
CO1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director			
<u>Definitie</u> Din documentele ce compun dosarul de candidatură și declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.				
1	2	3	4	5
Profit net negativ (pierdere)				Profit net pozitiv
CO2	Înscrieri în cazierul fiscal			
<u>Definitie</u> Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări rezultă inscrierile in cazierul fiscal.				
1	5			
Are inscrisuri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii	Nu are inscrisuri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii			
CO3	Înscrieri în cazierul judiciar			
<u>Definitie</u> Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări rezultă inscrierile in cazierul judiciar.				
1	5			
Are inscrisuri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii	Nu are inscrisuri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii			
CO4	Diversitate de gen			
Diversitate de gen				
M		F		

8. Grila de punctare

Criteriile prezentate mai sus vor fi evaluate pe baza următoarei grile de punctaj:

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică.	Nu este necesar să fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.
1	Nivel de bază	Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.

2	Intermediar	• Are un nivel de experiență dobândit prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență. • Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.
3	Competent	• Este capabil să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent. • A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim. • Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.
4	Avansat	• Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență. • A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernare a consiliului și a nivelului executiv superior. • Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	• Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză. • A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații. • Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.