



**Profilul postului
Profilul candidatului
Director Economic
TEGA S.A.**

Octombrie 2025

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	6
5. Condiții de participare	6
6. Criterii de selecție – Matrice Director Economic	8
7. Definirea criteriilor de selecție.....	10
8. Grila de punctare	19

1. Context

Conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011, Profilul postului de Director Economic al Societății TEGA 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 este membru al conducerii executive a Societății TEGA S.A., fiind numit în baza unui contract de mandat, în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, ale actului constitutiv și ale hotărârilor organelor de conducere.

Directorul Economic coordonează activitatea economico-financiară a societății, asigurând respectarea normelor legale în domeniul financiar-contabil, precum și aplicarea politicilor economice aprobate de Consiliul de Administrație.

În exercitarea atribuțiilor sale, Directorul Economic are următoarele responsabilități principale:

A. Coordonarea activității financiar-contabile:

- a) Coordonează activitatea compartimentului financiar-contabil și asigură respectarea reglementărilor contabile în vigoare;
- b) Asigură înregistrarea corectă, completă și la timp a operațiunilor contabile privind cheltuielile, veniturile, consumurile de materii prime și materiale, rezultatele financiare ale societății;

-
- c) Răspunde de întocmirea și transmiterea la termen a situațiilor financiare, raportărilor contabile și declarațiilor fiscale către autoritățile competente;
 - d) Coordonează relația cu furnizorul de soft contabil și de gestiune informatică, în vederea bunei funcționări a sistemului integrat;
 - e) Verifică și aprobă documentele contabile primare întocmite de compartimentele de specialitate;

B. Gestiunea veniturilor și cheltuielilor:

- f) Coordonează și supraveghează procesul de facturare a serviciilor prestate de societate, pe baza documentelor transmise de compartimentele operative;
- g) Asigură supravegherea procesului de decontare a facturilor prin conturile bancare, precum și a încasării sumelor corespunzătoare serviciilor prestate, în conformitate cu procedurile interne și reglementările legale;
- h) Coordonează activitatea de evidență a încasărilor în numerar și urmărește respectarea procedurilor operaționale ale casieriei;
- i) Supraveghează calculul și aplicarea penalităților de întârziere pentru facturile neachitate în termen legal;

C. Managementul obligațiilor fiscale și financiare:

- j) Coordonează evidența impozitelor, taxelor și a celorlalte obligații către bugetul de stat și bugetele locale, asigurând vărsarea acestora în termen legal;
- k) Urmărește situația creditelor și împrumuturilor contractate de societate, garanțiile aferente, capacitatea de rambursare și impactul acestora asupra fluxurilor financiare;
- l) Informează zilnic Directorul General cu privire la situația obligațiilor de plată ale societății;

D. Gestiunea patrimoniului:

- m) Coordonează evidența mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar, urmărind amortizarea, casarea și scoaterea din gestiune, conform reglementărilor legale;
- n) Verifică corectitudinea înregistrărilor de recepție a bunurilor în cadrul societății;
- o) Coordonează gestionarea materialelor de birou, imprimantelor, hârtiilor de valoare și altor bunuri de inventar.

E. Planificare bugetară și financiară:

- p) Elaborează proiectul anual al bugetului de venituri și cheltuieli (BVC) și îl supune aprobării organelor competente;
- q) Urmărește încadrarea în BVC aprobat și prezintă semestrial Consiliului de Administrație situația execuției bugetare;
- r) Propune măsuri de redresare financiară în cazul depășirii limitelor bugetare, în

colaborare cu Directorul General;

s) Elaborează proiecții privind fluxul de numerar (cash flow) pe termen scurt, mediu și lung și monitorizează realizarea acestora;

t) Propune măsuri pentru echilibrarea fluxului de numerar, prin corelarea cheltuielilor curente și de investiții.

F. Politica tarifară și relația cu clienții:

u) Coordonează fundamentarea tarifelor practicate, în conformitate cu reglementările legale și cu politica de prețuri a societății;

v) Participă la elaborarea contractelor de prestări servicii încheiate cu clienții persoane juridice sau fizice;

w) Asigură transmiterea facturilor către clienții societății și coordonează activitatea de încasare a acestora;

x) Asigură transmiterea în timp util a modificărilor survenite în contractele de prestări servicii către compartimentele operative și casierii-încasatori.

G. Conformitate și control financiar:

y) Exerciță atribuțiile specifice de control financiar preventiv propriu (C.F.P.P.), în condițiile O.G. nr. 119/1999, aprobată prin Legea nr. 84/2003, precum și conform Ordinului M.F.P. nr. 522/2003;

z) Coordonează activitatea casierilor-încasatori, oferindu-le informații privind cazuri speciale, reclamații și modificări în regulile de prestare a serviciilor.

În exercitarea atribuțiilor sale, Directorul Economic colaborează permanent cu Directorul General și cu celelalte compartimente funcționale ale societății pentru realizarea în condiții de eficiență a obiectivelor economico-financiare și răspunde în fața Consiliului de Administrație pentru activitatea desfășurată și rezultatele economico-financiare ale societății.

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 guvernare 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 minim 5 ani în management sau în activitatea de conducere în domeniul financiar, din cadrul unor autorități publice, întreprinderi publice sau societăți din sectorul privat.
- 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) 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 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...	Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
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 în domeniul colectării deșeurilor nepericuloase	OB	1				60%	
C1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a companiei	OB	1				60%	
C1.3	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1				60%	
C2	Competențe profesionale de importanță strategică							
C2.1	Leadership	OB	0.75				60%	

C2.2	Cashflow management	OB	0.75				60%	
C2.3	Management prin bugete	OB	0.75				60%	
C2.4	Digitalizarea organizațională	OB	0.75				60%	
C2.5	Managementul riscurilor	OB	0.75				60%	
C2.6	Capacitatea de a negocia	OB	0.75				60%	
C3	Competențe de guvernanta corporativă							
C3.1	Management prin obiective	OB	0.75				60%	
C3.2	Raportare	OB	0.75				60%	
C3.3	Dialogul social	OB	0.75				60%	
C3.4	Managementul performanței	OB	0.75				60%	
C4	Competențe sociale și personale							
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5				60%	
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				60%	
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1				60%	
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1				60%	
A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională a societății	OB	1				60%	
A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară a societății	OB	1				60%	
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii societății	OB	1				60%	
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1				60%	
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1				60%	

A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1				60%	
A10	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1				60%	
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				60%	
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				60%	
Trăsături								
T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01				60%	
T2	Independență	OB	0.01				60%	
T3	Integritate	OB	0.01				60%	
T4	Expunere politică	OB	0.01				60%	
T5	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0.1				60%	
T6	Orientare către rezultate	OB	0.1				60%	
T7	Capacitate de sinteză	OB	0.1				60%	
Alte criterii								
CO1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1				60%	
CO2	Înscrișuri în cazierul fiscal	OB	1				100 %	
CO3	Înscrișuri în cazierul judiciar	OB	1				100 %	
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 în domeniul colectării deșeurilor nepericuloase

<u>Descriere</u> Capacitatea de a obține rezultate optime ale proceselor de management financiar-contabil ale societății, păstrându-le în permanență aliniate atât cu cerințele legislației aplicabile cât și cu bunele practici internaționale din acest domeniu.		<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 societății.
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 realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.		<u>Indicatori</u> - evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească - utilizează deseori exemplul personal - are o bună capacitate de persuasiune - își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională - își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional - imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației - este promotor al schimbării - este un exemplu de integrare a valorilor organizației
C2.2	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 cascada bugete, de a asigura o execuție bugetară conformă.		<u>Indicatori</u> - a participat activ la activitatea de bugetare anuală - experiență în execuția bugetară - abilități de control bugetar - experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional
C2.4	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 sa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.5	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 eficient 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 concerta într-un sistem care să permită		<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective

atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.		(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 abile comportamentele de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare - contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social - militează pentru abilitarea managerilor societății de a derula un dialog social pozitiv și fluent
C3.4	Managementul performanței	
<u>Descriere</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.		<u>Indicatori</u> - 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				
Descriere		Indicatori				
Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.		- 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				
Descriere		Indicatori				
A acumulat experiență în relația cu autoritățile publice.		- 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				
Descriere		Indicatori				
În rolurile deținute anterior a avut implicare directă în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora.		- 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				
Descriere		Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.				
Indicatori		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				
Descriere		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> Describe 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> Describe 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 societății
<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 societății
<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 acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
<u>Indicatori</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
A7	Capacitatea de 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 acesta 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
<u>Descriere</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat. <u>Indicatori</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Descriere</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste. <u>Indicatori</u> 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
<u>Descriere</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le	

evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.

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
-----------	--------------

Definiție

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.

Indicatori

- ☐ 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
-----------	-------------

Definiție

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.

Indicatori

- ☐ 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
-----------	-------------------

Definiție

Candidatul este implicat în activități de natură politică.

Indicatori

Gradul în care candidatul este implicat în activități de natură politică.

1	2	3	4	5
Candidatul are o		Candidatul este membru		Candidatul nu este

functie de conducere in cadrul unei formatiuni politice		in cadrul unei formatiuni politice		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
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		

Definitie 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.