



România
Județul Bacău
Consiliul Local al Municipiului Bacău

HOTĂRÂREA NR. 190 DIN 22.05.2018

**privind aprobarea procedurii de selecție a candidaților pentru funcțiile de
Directori Executivi (Director General, Director Comercial, Director Financiar,
Director Tehnic) la Societatea Thermoenergy Group SA Bacău, în
conformitate cu legislația privind guvernanta corporativă**

Consiliul Local al Municipiului Bacău întrunit în ședință ordinară la data de
22.05.2018, potrivit art.39 (1) din Legea nr. 215/2001 a administrației publice
locale republicată, cu modificările și completările ulterioare,

Având în vedere :

- Referatul nr. 4884/15.05.2018 al Compartimentului Unitatea Municipală pentru Monitorizare pentru inițierea unui proiect de hotărâre privind aprobarea procedurii de selecție pentru Directorii Executivi (Director General, Director Comercial, Director Financiar, Director Tehnic) la Societatea Thermoenergy Group SA Bacău, în conformitate cu legislația privind guvernanta corporativă;
- Expunerea de motive a Viceprimarului Municipiului Bacău înregistrată cu nr.4885/15.05.2018;
- Raportul compartimentului de resort înregistrat cu nr. 4886/15.05.2018, favorabil;
- Rapoartele comisiilor de specialitate din cadrul Consiliului local al Municipiului Bacău, întocmite în vederea avizării proiectului de hotărâre: nr.883/17.05.2018 al Comisiei de specialitate nr.1, nr. 884/21.05.2018 al Comisiei de specialitate nr.2, nr. 885/18.05.2018 al Comisiei de specialitate nr.3, nr. 886/21.05.2018 al Comisiei de specialitate nr.4 și nr. 887/21.05.2018 al Comisiei de specialitate nr.5;
- Dispozițiile art. 35 alin.(1-9) din Ordonanța de Urgență nr.109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare ;
- Dispozițiile art.33, alin (1-3) din Anexa 1 la HG nr. 722 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice;
- Dispozițiile art. 47 (1), ale art. 48 (2), ale art. 61 (2), ale art. 115 (1) lit. „b” si ale art. 117 lit. „a” din Legea nr. 215/ 2001 a administrației publice locale republicată, ulterior modificată și completată;
- Dispozițiile art. 34 (1) lit. „i” din Ordonanța Guvernului nr. 35/ 2002 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare si functionare a consiliilor locale, modificată și completată;
- Amendamentul formulat la proiectul de hotărâre de către domnul consilier Șova-Gâtu Laur, amendament care a fost adoptat;

În baza dispozițiilor art. 36 alin. (2) lit. "a", alin.(3), lit."c" și art. 45 (1) din Legea nr. 215/ 2001 a administrației publice locale, republicată, ulterior modificată și completată,

HOTĂRĂȘTE:

Art. 1.(1) Se aprobă procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de Directori Executivi (Director General, Director Comercial, Director Financiar, Director Tehnic) la Societatea Thermoenergy Group SA Bacău, conform Anexei nr. 1 la prezenta hotărâre, parte integrantă din aceasta.

(2) Se aprobă Matricea Directorului General, Matricea Directorului Comercial, Matricea Directorului Financiar și Matricea Directorului Tehnic la Societatea Thermoenergy Group SA Bacău, conform Anexei 2 la prezenta hotărâre, parte integrantă din aceasta.

Art.2. Primarul Municipiului Bacău prin Compartimentul Unitatea Municipală pentru Monitorizare va aduce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

Art.3. Hotărârea va fi comunicată Administratorului Public al Municipiului Bacău, Compartimentului Unitatea Municipală pentru Monitorizare și Societății Thermoenergy Group SA Bacău.

Art.4. Prin grija Secretarului Municipiului Bacău prezenta hotărâre se comunică în termen legal Instituției Prefectului – Județul Bacău pentru verificarea legalității.

**PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ
ȘOVA-GÂTU LAUR**

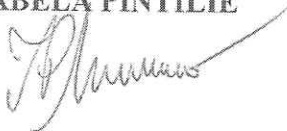


**CONTRASEMNEAZĂ
SECRETARUL MUNICIPIULUI BACĂU
NICOLAE-OVIDIU POPOVICI**

ANEXA NR.1 LA HCL NR. 190 DIN 22.05.2018

Procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de
Director General, Director Comercial, Director Tehnic și Director
Financiar
ale Societății THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău

CONSILIER,
ISABELA PINTILIE



PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ
SOVA-GÂTU LAUR



CONTRASEMNEAZĂ
SECRETARUL MUNICIPIULUI BACĂU
NICOLAE-OVIDIU POPOVICI



Preambul

S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău a demarat procedura de selecție pentru funcțiile de Director, în conformitate cu prevederile OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare. Funcțiile de Director sunt după cum urmează: Director General - membru executiv și Directori Executivi - comercial, tehnic și financiar.

Prevederile OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, ce fundamentează prezenta procedură de selecție sunt:

Art. 35. (2) Directorii pot fi numiți din afara consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție prevăzute la alin. (4) - (7).

(3) Președintele consiliului de administrație al societății nu poate fi numit și director general.

(4) Directorii, indiferent dacă sunt selectați din cadrul consiliului de administrație sau din afara acestuia, sunt numiți de consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare în urma unei proceduri de selecție pentru poziția respectivă, desfășurată după numirea membrilor consiliului de administrație în conformitate cu prevederile art. 29. Consiliul de administrație poate decide să fie asistat sau ca selecția să fie efectuată de un expert independent, persoană fizică sau juridică specializată în recrutarea resurselor umane, ale cărui servicii sunt contractate în condițiile legii.

(5) Consiliul de administrație sau, după caz, expertul independent, împreună cu membrii comitetului de nominalizare și remunerare, stabilește criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat. Criteriile de selecție vor fi elaborate și selecția va fi efectuată cu respectarea principiilor liberei competiții, nediscriminării, transparenței și asumării răspunderii și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate a societății.

(6) Anunțul privind selecția directorilor se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație, în cel puțin două ziare economice și/sau financiare de largă răspândire și pe pagina de internet a întreprinderii publice. Anunțul include condițiile care trebuie să fie întrunite de candidați și criteriile de evaluare a acestora. Selecția se realizează cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentului egal și transparenței.

(7) Publicarea anunțului privind selecția directorilor în conformitate cu prevederile alin. (6) se face cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită pentru depunerea candidaturilor specificată în anunț.

(8) Numirea directorilor se realizează de către consiliul de administrație prin selectarea candidaților din lista scurtă.

Secțiunea I. Selecția Directorului General

Profil

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, fiind membru executiv 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.

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;
- Criterii de selecție: rolul lor este de a fundamenta decizia de numire a Directorului General, dintre candidaturile declarate eligibile.

Ambele categorii de criterii se publică în anunțul de selecție.

Criterii de admisibilitate

Pentru a fi declarată eligibilă pentru postul de Director General al S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, fiecare candidatură trebuie să dovedească îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- Sa fie membru al Consiliului de administrație al S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău;
- Să nu fie Președintele consiliului de administrație al societății, dacă va fi numit Director General;
- Să aibă experiență de consultanță în management și/sau conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat de minim 4 ani.

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

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. Experiență de consultanță în management și/sau conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat:
 - a) Anii de experiență în funcția de management: un indicator cantitativ, calculat ca număr de 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 căruia candidatul își demonstrează experiența în management, avându-se în vedere tipul (public/privat) și domeniul de activitate (termoficare, 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 guvernanță 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 organizatorice 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. Guvernanță corporativă și rolul Directorului General: înțelegerea principiilor de guvernanță corporativă și aplicarea lor, înțelegerea atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților postului; demonstrarea capacității de îndeplinire a lor.
- B. Criterii opționale:
- a) Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății: capacitatea de a identifica și numi trendurile din domeniul de activitate al 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. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări (doar în cazul candidaturilor din lista scurtă).

Evaluarea criteriilor de selecție

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

Tabel 1

Anii de experiență în funcție de management		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la companii diferite.
2	Intermediar	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la aceeași companie.
3	Competent	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă într-o perioadă continuă la aceeași companie.
4	Avansat	Între 4 și 10 ani, din care minim 4 acumulați în cadrul aceleiași companii și într-o perioadă continuă.
5	Expert	Peste 10 ani, din care minim 4 acumulați în cadrul aceleiași companii și într-o perioadă continuă.

Tabel 2

Profilul companiei gestionate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiența de management este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți de tip afacere de familie.
2	Intermediar	Experiența de management este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți din sectorul privat, a cărei obiect de activitate este altul decât cel al utilităților publice. În general, experiența de management este acumulată în domeniul serviciilor.
3	Competent	Experiența de management este acumulată cu precădere în cadrul mai

		multor societăți din sectorul privat, care pot activa în domeniul utilităților publice. Experiența în domeniul producției este necesară aici.
4	Avansat	Experiența de management este acumulată cu precădere în cadrul uneia sau a mai multor societăți publice din sectorul utilităților publice (exclus sectorul de termoficare). Poate avea experiență și în administrarea/managementul societăților din sectorul privat (servicii sau producție).
5	Expert	Experiența de management este acumulată cu precădere în cadrul uneia sau a mai multor societăți publice din sectorul utilităților publice, termie. Poate avea experiență și în administrarea/managementul societăților din sectorul privat (servicii sau producție) și/sau a altor societăți de utilitate publică.

Notă: Experiența de management acumulată cu precădere înseamnă experiența cea mai îndelungată din cv-ul candidatului, dacă nu întrunește pragul de 4 ani consecutivi într-o societate. 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 de peste 4 ani consecutivi în cadrul unor societăți distincte; în această situație, se evaluează acumularea experienței într-o societate care se aproprie cel mai mult de specificul S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău.

Tabel 3

Cifra de afaceri		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experiență de management 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 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 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 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 este acumulată cu precădere în cadrul unei societăți a cărei cifra de afaceri în ultimul an de management este mai mare de 7 000 000 euro.

Nota: experienta acumulata cu precadere se defineste conform criteriului anterior.

Tabel 4

Studii și certificări în domeniu		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul satisface condiția de admitere în procesul de evaluare/selecție.
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 cinci 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 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 guvernanță 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 guvernanța 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 expemple 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 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 lături.
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 revizuieste periodic, cu o puternică încărcătură proactivă.
5	Expert	Ca 4, plus preocupare pentru furnizarea feedback-ului în timp util și constructiv.

Tabel 8

Etica 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 competență	Descriere
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 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, concentrându-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 părțile 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. Îmbină reactivitatea cu proactivitatea.

4	Avansat	Candidatul arata preocupare pentru asigurarea unui mediu de lucru corespunzator, aceasta fiind o valoare in sine pe care o promoveaza. Ințelege actorii ca parteneri si depune eforturi pentru a preveni conflictele. Expune acurat relatia dintre mediul de munca si performanta organizationala si individuala, o poate sustine cu date concrete. Cauta solutii, depune eforturi pentru alocarea de resurse, chiar si de natura financiara. Promotor al unui regulament si/sau protocoale.
5	Expert	Arata o preocupare vadita pentru drepturile sociale si organizarea mediului de lucru intr-o asemenea maniera care sa conduca la un mediu de lucru favorabil performantei, fara a angaja abuzuri din partea vreunui actor din organizatie. Ințelege indicatorii care permit monitorizarea climatului de munca (de ex. absente – durata, frecventa, gravitate, fluctuatie, productivitate, randament, risipa de resurse, sabotajul, etc.). Este un promotor al dialogului social si incurajeaza si ceilalti membrii ai consiliului in a-i urma exemplul, avand un rol de model in acest sens.

Tabel 13

Abilități de 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 operațional și strategic.
4	Avansat	Candidatul înțelege cadrul guvernantei 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 preocupă pentru ca și ceilalți membri ai consiliului/directorii să își însușească practicile de guvernare corporativă, adopta o atitudine proactivă în acest sens.
5	Expert	Ca 4 plus o înțelegere acurată a structurii de responsabilitate, de relaționare între organisme 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, surprinzând 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, surprinzând 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.

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 aliniază				Intenția exprimată se aliniază

Nota de mai sus reprezintă o medie rezultată din notarea pe scala de la 1 la 5, a următoarelor dimensiuni:

1. Respectarea prevederilor legale privind structura Declarației de intenție;
2. Evaluarea conținutului Declarației de intenție, în baza următoarelor elemente de structură:
 - 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 documentul de lucru tip .xlsx.

Pragul minim stabilește nivelul de competență general, necesar obținerii unei performanțe superioare în post. Pragurile minime aferente fiecărui criteriu în parte sunt evidențiate în documentul de lucru de tip .xlsx. 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 Consiliului de administrație în vederea numirii Directorului General. Candidaturile care au același punctaj ponderat total, vor fi departajate și incluse în lista scurtă în funcție de 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 consultanță în management;
- 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.

Secțiunea II. Selecția Directorului Comercial

Profil

Directorul Comercial este o persoană cu o expertiză bogată în domeniu și bune abilități manageriale. Are o bună capacitate strategică și este apt a-și evalua impactul propriilor decizii. Dispune de calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile comerciale ale societății, conform domeniului său de expertiză. Directorul Comercial are o bogată experiență de afaceri și în gestionarea departamentului comercial. Experiența sa vizează stabilirea strategiei comerciale, prospectarea pieței de profil și încheierea contractelor comerciale, achiziții/livrare/stocuri, negocierea contractelor și stabilirea fluxului operațional. Demonstrează interes pentru sectorul de activitate al societății și, în general, pentru sectorul utilităților publice, fiind deschis la importul unor bune practici din domeniu.

Directorul Comercial dispune atât de abilitatea de a lucra în echipă, arătând o atitudine de cooperare și completându-se cu Directorul General și personalul de conducere, dar și de a acționa independent și critic. Este capabil să gândească în mod conceptual, abstract și stăpânește cu precizie conținuturi informaționale comerciale. Orientat spre perfecționare continuă, înțelege și interpretează eficient legislația în vigoare. Este înclinat spre soluționarea situațiilor problematice pe care le întâlnește, arătând determinare și hotărâre. Are excelente calități de leadership, fiind capabil să gestioneze eficace echipa din subordine. Are o atitudine îndrumătoare față de colegii săi, indiferent de nivelul ierarhic.

Criterii de evaluare și selecție

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

- Criterii de admisibilitate în procesul de evaluare/selecție: rolul lor este de a determina eligibilitatea candidaturilor depuse pentru postul de Director Comercial;
- Criterii de selecție: rolul lor este de a fundamenta decizia de numire a Directorului Comercial, dintre candidaturile declarate eligibile.

Ambele categorii de criterii se publică în anunțul de selecție.

Criterii de admisibilitate

Pentru a fi declarată eligibilă pentru postul de Director Comercial al S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, fiecare candidatura trebuie să dovedească îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- Să aibă cetățenia română, cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene sau a statelor aparținând Spațiului Economic European și domiciliul în România;
- Să cunoască limba română (scris și vorbit);
- Să nu fi fost condamnată pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare;
- Să nu fi fost destituită dintr-o funcție publică și/sau să nu îi fi încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare;

- Sa fie din afara Consiliului de Administratie, sau dintre administratori, care vor deveni astfel administratori executivi;
- Sa nu fie în conflict de interese potrivit legii și statutului societății, cu S S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău;
- Sa aibă studii superioare, finalizate, de preferinta in domeniul economic;
- Să aibă experiență de consultanță în management și/sau conducere (de preferință în domeniul comercial) a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat de minim 4 ani.

Rezultatul evaluării candidaturii prin prisma criteriilor de admisibilitate este declararea candidaturii ca fiind eligibilă sau neeligibilă. Neindeplinirea 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

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. Experiența de consultanță în management și/sau conducere (de preferință în domeniul comercial) a unor societăți comerciale sau întreprinderi publice:
 - a) Anii de experiență în funcție de management: un indicator cantitativ, calculat ca număr de 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, avându-se în vedere tipul (public/privat) și domeniul de activitate (termoficare, 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 managementul economico-financiar;
2. Competența managerială:
 - a) Studii superioare finalizate, de preferință în domeniul economic: studii superioare absolvite cu diploma de licență. Orice altă diplomă de studii (de ex. master, doctorat) și/sau certificări/atestări/ diplome de absolvire a unor cursuri de specialitate ce pot aduce valoare postului constituie avantaj.
 - b) Strategie comercială: capacitatea de a implementa societății o strategie comercială pornind de la planul de administrare, politicile și programele la care societatea aderă;
 - 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) Conducerea unei echipe: mărimea și diversitatea echipei condusă din funcția de conducere deținută la compania în baza căreia își demonstrează experiența în managementul comercial;
3. Competența profesională:
 - a) Negociere: capacitatea de a negocia contracte/acte adiționale cu furnizorii, la un nivel superior de calitate;
 - b) Relații cu furnizori: capacitatea de a stabili relații eficiente cu furnizorii indiferent de natura lor, de a încheia parteneriate, coopera și colabora cu aceștia pe termen lung;

- c) Comunicare interpersonală: capacitatea de a transmite informații sensibile și de a-și adapta comportamentul de comunicare în funcție de interlocutor.
4. Guvernanta corporativă și rolul Directorului Comercial: înțelegerea principiilor de guvernanta corporativă și aplicarea lor, înțelegerea atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților postului; demonstrarea capacității de îndeplinire a lor.

B. Criterii optionale:

- a) Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății: capacitatea de a identifica și numi trendurile din domeniul de activitate al societății, sesizarea aspectelor critice/sensibile și modul în care acestea pot avea consecințe asupra societății;
- b) Cunoștințe despre domeniul utilitatilor publice: capacitatea de a identifica trenduri în domeniul utilitatilor publice, a bunelor practici și modul în care acestea ar putea fi importate în cadrul societății;

C. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări (doar în cazul candidaturilor din lista scurtă).

Candidaturi din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal

Candidaturile din rândul din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice trebuie să dovedească experiența în sensul art 35 alin 5, după cum urmează:

Art. 35. (5): “...criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.

Experiența se evaluează conform criteriului “Experiența în managementul economico-financiar al unor societăți comerciale sau întreprinderi publice” de mai sus.

Evaluarea criteriilor de selecție

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

Tabel 1

Anii de experiență în funcție de management		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la companii diferite. Si/sau Candidatul nu prezintă experiență în domeniul comercial.
2	Intermediar	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la aceeași companie. Si/sau Candidatul prezintă o experiență incipientă în domeniul comercial.
3	Competent	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă într-o perioadă continuă la aceeași companie. Si/sau

		Candidatul prezinta o experienta medie in domeniul comercial.
4	Avansat	Intre 4 si 10 ani, din care minim 4 acumulati in cadrul aceleiasi companii si intr-o perioada continua. Si/sau Candidatul prezinta o experienta notabila in domeniul comercial.
5	Expert	Peste 10 ani, din care minim 4 acumulati in cadrul aceleiasi companii si intr-o perioada continua. Si/sau Candidatul prezinta o experienta relevanta in domeniul comercial.

Tabel 2

Profilul companiei gestionate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati de tip afacere de familie.
2	Intermediar	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati din sectorul privat, al carui obiect de activitate este altul decat cel al utilitatilor publice. In general, experienta de management este acumulata in domeniul serviciilor.
3	Competent	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul mai multor societati din sectorul privat, care pot activa in domeniul utilitatilor publice. Experienta in domeniul productiei este necesara aici.
4	Avansat	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul uneia sau a mai multor societati publice din sectorul utilitatilor publice (exclus sectorul de termoficare). Poate avea experienta si in administrarea/managementul societatilor din sectorul privat (servicii sau productie).
5	Expert	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul uneia sau a mai multor societati publice din sectorul utilitatilor publice, termoficare. Poate avea experienta si in administrarea/managementul societatilor din sectorul privat (servicii sau productie) si/sau a altor societati de utilitate publica.

Nota: Experienta de management este acumulata cu precadere inseamna experienta cea mai indelungata din cv-ul candidatului, daca nu intruneste pragul de 4 ani consecutivi intr-o societate. In cazul in care candidatul detine o experienta de management in cadrul mai multor societati comerciale sau intreprinderi publice si nu indica in mod specific societatea/intreprinderea in baza careia isi fundamenteaza candidatura, atunci se ia in considerare societatea/intreprinderea la care candidatul detine experienta cea mai indelungata si favorabila, pentru evaluarea candidaturii in baza acestui criteriu. Favorabilitatea se refera la situatia in care candidatul detine doua sau mai multe experiente de peste 4 ani consecutive in cadrul unor societati distincte; in aceasta situatie, se evalueaza acumularea experientei intr-o societate care se aproprie cel mai mult de specificul S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău.

Tabel 3

Cifra de afaceri		
Scor	Nivel de	Descriere

	competență	
1	Novice	Experiența de management 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	Experiența de management 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	Experiența de management 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	Experiența de management 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	Experiența de management 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.

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

Tabel 4

Studii și certificări în domeniu		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul satisface condiția de admitere în procesul de evaluare/selecție.
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 cinci 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 certificări/studii care aduc valoare postului.

Tabel 5

Strategie comercială		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Deține concepte fundamentale de strategie, însă are nevoie de sprijin extern pentru articularea ei.
2	Intermediar	Poate fundamenta anumite linii directoare în ceea ce privește activitatea comercială, însă minimul ajutor este necesar. Liniile directoare sunt rezumate la clișee (de exemplu optimizarea achizițiilor, organizare pe centru de profit), fără a fi apt să spună maniera de implementare și realizare.
3	Competent	Apt să fundamenteze anumite linii directoare în ceea ce privește activitatea comercială și de a demonstra maniera în care pot fi implementate și realizate. Arată însă o limită în ceea ce privește rolul

		si locul sau in cadrul directoratului si/sau asupra legaturii cu planul de administrare.
4	Avansat	Bune evidente pentru fundamentarea strategiei comerciale a societatii, arata o intelegere aprofundata a modului in care aceasta poate fi implementata. Constientizeaza rolul sau in cadrul directoratului si face legatura cu planul de administrare al CA-ului. Apt a propune actiuni care sa imbunatateasca atingerea obiectivelor.
5	Expert	Ca nivelul 4 plus evaluarea contextului larg in care activeaza compania, atent la riscuri si oportunitati. Apt a discuta consecinte si a propune cai de imbunatatire.

Tabel 6

Luarea deciziei		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	In decizii se sprijina pe acordul celor cu care interactioneaza. Nu poate argumenta si justifica propria decizie si/sau propriul rol.
2	Intermediar	Ofera exemple limitate ca relevanta pentru luarea deciziei. Esueaza in a evidientia concret impactul sau consecintele pe care le comporta actul decizional.
3	Competent	Ofera expemple care au relevanta pentru actul decizional insa in continuare poate avea un impact modest pentru afacere si/sau pot fi formulate la nivel general. Arata o preocupare pentru consecintele asociate, insa actiunile sugerate pentru implementarea deciziei sunt in continuare limitate.
4	Avansat	Exemplul oferit are un puternic impact la nivelul afacerii, consecintele implicate fiind evidentiata si tratate corespunzator. Apt sa argumenteze nevoia de luare a deciziei oferite exemplu. Actiunile sugerate pentru sustinerea si implementarea deciziei sunt concrete si specific.
5	Expert	Ca nivelul 4, plus: arata independenta in luarea deciziei si proactivitate, chiar si in situatia cand alti decidenti nu sunt pe aceeasi linie cu el/ea.

Tabel 7

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 8

Conducerea unei echipe		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu a mai condus echipe, cel mult a facut parte dintr-o echipa unde sporadic a avut un rol de sef de echipa (middle management). Nu constientizeaza rolul sau de conducator.
2	Intermediar	Are o experienta limitata in conducerea echipelor. Perioada in care a condus echipa este scurta si/sau echipa era limitata ca numar de membri (sub 3). Poate sa nu fi condus echipe din domeniul comercial. O constientizare limitata a rolului sau de conducator, axata in special pe impartire de sarcini in cadrul echipei.
3	Competent	A condus/conduce o echipa din domeniul comercial pentru o perioada relativ medie (cca 3 ani) si/sau echipa are pana in 3 membri. Intelegerea si preocuparea fata de rolul de conducator pot prezenta lacune, constientizarea rolului de motivator fiind slaba.
4	Avansat	A condus/conduce o echipa din domeniul comercial pentru o perioada relative medie (cca 3 ani) si/sau echipa are pana in 5 membri. Arata preocupare pentru motivarea si dezvoltarea echipei, insa uneri actiunile sunt transpuse la nivel general, nefiind particularizate la membrii echipei. Poate actiona ca un model, insa fara a se desprinde de nivelul general.
5	Expert	A condus/conduce o echipa din domeniul comercial pentru o perioada mare (peste 5 ani) si echipa are peste 5 membri. Arata preocupare pentru diversitatea echipei si adaptarea stilului de leadership la membrii echipei. Pune accent pe rolul sau de model pentru echipa si intelege maniera in care acesta influenteaza rezultatele echipei.

Tabel 9

Negociere		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu constientizeaza rolul sau in cadrul procesului de negociere, considera ca procesul se realizeaza de la sine.
2	Intermediar	Candidatul intelege ca poate avea un rol in procesul de negociere, insa considera ca rolul sau este limitat. De regula se lasa condus sau adopta o strategie de forta fara a considera impactul acestei abordari.
3	Competent	Candidatul intelege ca are un rol activ in procesul de negociere insa poate intampina dificultati in exercitarea lui. Oscileaza intre o abordare bazata pe putere si una in care construiesc relatii si incredere reciproca.
4	Avansat	Candidatul constientizeaza rolul si impactul sau asupra procesului de negociere, fiind dispus la concesiuni pentru a dezvolta/mentine relatii si parteneriate de lunga durata. De regula, solutioneaza diferende in

		abordarea sa are un caracter reactiv.
5	Expert	Ca 4 insa abordarea sa este proactiva. Usurinta in negocierea cu diverse tipuri de interlocutori. Utilizeaza diplomatia si castiga cu usurinta increderea.

Tabel 10

Relatii cu furnizori		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul arată o înțelegere limitată și o preocupare scăzută pentru stabilirea unor relații eficiente, comportamentul său fiind mai degrabă reactiv.
2	Intermediar	Candidatul arată o oarecare preocupare pentru stabilirea unor relații de succes, relaționând însă eficient în special cu persoane care au un statut, poziție, autoritate, influență similare cu a lui.
3	Competent	Candidatul arată preocupare pentru stabilirea unor relații de succes, căutând să înțeleagă persoana cu care relaționează. Este eficient în special în relaționarea cu persoanele care au un statut, poziție, autoritate, influență similare cu a lui. Comportamentul său poate fi în continuare reactiv.
4	Avansat	Candidatul arată preocupare pentru stabilirea unor relații eficiente, dovedind proactivitate și relaționând cu succes cu o varietate de persoane și/sau într-o varietate de situații. Este eficient în înțelegerea interlocutorului.
5	Expert	Ca 4 plus preocupare pentru existența unor relații interpersonale eficiente în cadrul organizației, asigurând instrumentele și metodele specifice pentru consolidarea lor.

Tabel 11

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 întâmpină dificultăți, alte resurse nu sunt evidențiate.
3	Competent	Arată o preocupare pentru adaptarea comunicării la interlocutor întrucât rezultatul nu este cel scontat. Dovedește o anumită pregătire anterioară, încearcă un plan de comunicare întrucât persista 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. Identifică și înțelege rolul altor resurse în comunicare, se folosește de ele pentru a obține rezultatul scontat.

Tabel 12

Guvernanta intreprinderilor publice si rolul Directorului Comercial		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu are cunostinte de guvernanta corporativa si rolul Directorului Comercial, cel mult arata o cunoastere intuitiva a lor.
2	Intermediar	Candidatul detine cunostinte de guvernanta corporativa si rolul Directorului Comercial la un nivel general, fara a putea explica in mod acurat modul in care acestea conduc la sanatatea si bunul mers al afacerii. Poate nominaliza sau exemplifica un numar redus de principii, politici de guvernanta corporativa.
3	Competent	Candidatul este familiarizat cu principiile, conceptele si practicile de guvernanta corporativa si poate surprinde acurat modul in care acestea au impact asupra bunului mers si sanatatii organizationale. Intelege care este rolul si functia Directorului Comercial, insa perspectiva sa este trunchiata, doar din acest unghi si/sau nu diferentiaza complet intre operational si strategic.
4	Avansat	Candidatul intelege cadrul guvernantei corporative in care opereaza societatea, surprinde corect aspectele cheie si modul in care acestea influenteaza bunul mers si sanatatea organizationala. Intelege rolul rolul Directorului Comercial de a pune in practica strategia societatii, de a se apleca asupra aspectelor operationale. Se preocupa pentru ca si ceilalti membri ai consiliului/directorii sa isi insuseasca practicile de guvernanta corporativa, adopta o atitudine proactiva in acest sens.
5	Expert	Ca 4 plus o intelegere acurata a structurii de responsabilitate, de relationare intre organisme de conducere, plus o capacitate de a sfatui consiliul in ceea ce priveste liniile directoare din perspectiva comerciala. Se poate pozitiona strategic fara a pierde focusul de pe operational.

Tabel 13

Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunostinte, cel mult poate spune generalitati si de uz public, asa cum sunt prezentate in mass-media.
2	Intermediar	Arata o anumita preocupare, putand numi cateva particularitati ale domeniului, fara a putea intra in detalii.
3	Competent	Numeste si aprofundeaza anumite particularitati ale domeniului, chiar daca sunt dintre cele comun dezbatute (evidente). Poate diferentia intre alte domenii, surprinzand specificul activitatii societatii.
4	Avansat	Arata o buna intelegere a domeniului de activitate al societatii nu doar prin evidentierea specificului societatii, ci si prin interpretarea sa intr-un cadru mai larg. Poate numi un numar redus de trenduri in domeniu si/sau are nevoie de ajutor la intelegerea consecintelor acestora asupra evolutiei societatii.
5	Expert	Numeste corect trendurile majore in domeniu, aratand o intelegere aprofundata asupra impactului la nivelul societatii. Demonstreaza acuratate in identificarea riscurilor si oportunitatilor in domeniu, poate face o analogie cu alte domenii de activitate pentru importul

		de bune practici.
--	--	-------------------

Tabel 14

Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunostinte, cel mult poate spune generalitati si de uz public, asa cum sunt prezentate in mass-media.
2	Intermediar	Arata o anumita preocupare, putand numi cateva particularitati ale domeniului, fara a putea intra in detalii.
3	Competent	Numeste si aprofundeaza anumite particularitati ale domeniului, chiar daca sunt dintre cele comun dezbatute (evidente). Poate diferentia intre alte domenii, surprinzand specificul utilitatilor publice. De regula, cunostintele sunt acumulate intr-unul din subdomeniile utilitatilor publice (de exemplu: transport local) sau a unor activitati conexe lor.
4	Avansat	Arata o buna intelegere, putand identifica trenduri in mod acurat. Demonstreaza atentie la nivel de consecinte, identificand riscuri si oportunitati. De regula, cunostintele sunt acumulate de-alungul unei perioade indelungate intr-unul din subdomeniile utilitatilor publice (de exemplu: transport local).
5	Expert	Diferentiaza in detaliu domeniul utilitatilor publice, aratand o preocupare pentru importul de bune practice intra-domeniu. De regula, cunostintele sunt acumulate in societati diferite din domeniul utilitatilor publice.

Alinierea cu Scrisoarea de asteptari se evalueaza doar in cazul persoanelor din lista scurta. Evaluarea se realizeaza in baza Declaratiei de intentie depusa de catre candidat si a prezentarii acestia in fata Consiliului de administratiei. Evaluarea se face pe o scala de la 1 la 5, dupa cum urmeaza:

Evaluare	1	2	3	4	5
Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	Intentia exprimata nu se aliniaza				Intentia exprimata se aliniaza

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

3. Respectarea prevederilor legale privind structura Declaratiei de intentie;
4. 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 si lista scurta

Fiecare criteriu isi aduce aportul intr-o anumita pondere in evaluarea candidaturii. Ponderile sunt evidentiata in documentul de lucru tip .xlsx.

Pragul minim stabileste nivelul de competenta general, necesar obtinerii unei performante superioare in post. Pragurile minime aferente fiecarui criteriu in parte sunt evidentiata in documentul de lucru de tip .xlsx. In calcularea punctajului ponderat total, se permite compensarea scorurilor, adica 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 obtin un punctaj ponderat total sub nivelul pragului minim, vor fi respinse din procesul de selectie. Candidaturile care obtin un punctaj ponderat total cel putin egal cu pragul minim vor fi luate in considerare pentru alcatuirea listei scurte.

Lista scurta se alcatuieste in baza punctajului ponderat total, prin ordonare descrescatoare. Primele 5 (cinci) candidaturi vor fi retinute in lista scurta si prezentate Consiliului de administratie in vederea numirii Directorului Comercial. Candidaturile care au acelasi punctaj ponderat total, vor fi departajate si incluse in lista scurta in functie de numarul de criterii la care scorul obtinut este sub pragul minim aferent criteriului. Inscrierea in lista scurta se va face in baza atingerii pragului minim la cat mai multe criterii.

Ponderile si pragul minim poate fi redefinit in procesul de evaluare/selectie, daca se constata ca valorile alocate lor sunt prea inalte si candidaturile nu reusesc sa le atinga. Redefinirea se realizeaza dupa cel putin o repetare a procesului de recrutare si selectie.

Documente necesare depunerii candidaturii

Dosarul de candidatura va contine urmatoarele documente:

- OPIS;
- curriculum vitae;
- scrisoare de recomandare;
- copie dupa actul de identitate;
- copie dupa diploma de studii;
- copie dupa orice alta diploma de studii/certificare/atestat care poate aduce valoare postului;
- copie dupa cartea de munca si/sau orice alt act care atesta experienta de conducere sau consultanta in management;
- declaratie pe propria raspundere privind indeplinirea conditiilor necesare accederii in procesul de evaluare si selectie;
- declaratie pe propria raspundere prin care candidatul isi da acordul pentru procesarea datelor sale personale in cadrul procedurii de recrutare si selectie, precum si de a putea fi verificate informatiile furnizate.

Declaratiile sunt puse la dispozitia candidatilor pe site-ul societatii sau la registratura companiei.

Secțiunea III. Selecția Directorului Tehnic

Profil

Directorul Tehnic este o persoană cu o expertiză bogată în domeniu și bune abilități manageriale. Are o bună capacitate strategică și este apt a-și evalua impactul propriilor decizii. Dispune de calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile comerciale ale societății, conform domeniului său de expertiză. Directorul Tehnic are cunoștințe și experiențe relevante în (noile) tehnologii specifice domeniului termoficării și energetic. Experiența sa vizează stabilirea strategiei tehnologice, implementarea reglementărilor naționale și/sau europene în domeniu, evaluarea impactului evoluțiilor tehnologice ale producerii și transportului de agent termic și/sau energie, precum și în ceea ce privește fiabilitatea, eficiența și rentabilitatea rețelelor companiei.

Directorul Tehnic dispune atât de abilitatea de a lucra în echipă, arătând o atitudine de cooperare și completându-se cu Directorul General și personalul de conducere, dar și de a acționa independent și critic. Este capabil să gândească în mod conceptual, abstract și stăpânește cu precizie conținuturi informaționale tehnologice. Orientat spre perfecționare continuă, înțelege și interpretează eficient legislația în vigoare. Este înclinat spre soluționarea situațiilor problematice pe care le întâlnește, arătând determinare și hotărâre. Are excelente calități de leadership, fiind capabil să gestioneze eficace echipa din subordine. Are o atitudine îndrumătoare față de colegii săi, indiferent de nivelul ierarhic.

Criterii de evaluare și selecție

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

- Criterii de admisibilitate în procesul de evaluare/selecție: rolul lor este de a determina eligibilitatea candidaturilor depuse pentru postul de Director Tehnic;
- Criterii de selecție: rolul lor este de a fundamenta decizia de numire a Directorului Tehnic, dintre candidaturile declarate eligibile.

Ambele categorii de criterii se publica în anunțul de selecție.

Criterii de admisibilitate

Pentru a fi declarată eligibilă pentru postul de Director Tehnic al S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, fiecare candidatură trebuie să dovedească îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- Să aibă cetățenia română, cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene sau a statelor aparținând Spațiului Economic European și domiciliul în România;
- Să cunoască limba română (scris și vorbit);
- Să nu fi fost condamnată pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare;

- Sa nu fi fost destituita dintr-o funcție publică și/sau sa nu ii fi încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare;
- Sa fie din afara Consiliului de Administratie, sau dintre administratori care vor deveni astfel administratori executivi;
- Sa nu fie în conflict de interese potrivit legii și statutului societății, cu S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău;
- Sa aibă studii superioare, finalizate, de preferinta in domeniul inginerie;
- Să aibă experiență de consultanță în management și/sau conducere (de preferință in domeniul tehnic) a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat de minim 4 ani.

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

Criterii de selecție

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

D. Criterii obligatorii:

5. Experiența de consultanță în management și/sau conducere (de preferință în domeniul tehnic) a unor societăți comerciale sau întreprinderi publice:
 - d) Anii de experiență în funcție de management: un indicator cantitativ, calculat ca număr de ani în care candidatul a oferit consultanță în management sau a condus întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.
 - e) Profilul companiei gestionate: profilul companiei în baza căreia candidatul își demonstrează experiența în management, avându-se în vedere tipul (public/privat) și domeniul de activitate (termoficare, utilități publice sau alt domeniu);
 - f) Cifra de afaceri: cifra de afaceri gestionată de către candidat la compania în baza căreia își demonstrează experiența în managementul economico-financiar;
6. Competența managerială:
 - e) Studii superioare finalizate, de preferință în domeniul tehnic: studii superioare absolvite cu diploma de licență. Orice altă diplomă de studii (de ex. master, doctorat) și/sau certificări/atestări/ diplome de absolvire a unor cursuri de specialitate ce pot aduce valoare postului constituie avantaj.
 - f) Planificare strategică: capacitatea de a implementa societății o strategie tehnologică pornind de la planul de administrare, politicile și programele la care societatea aderă;
 - g) 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.
 - h) Conducerea unei echipe: mărimea și diversitatea echipei condusă din funcția de conducere deținută la compania în baza căreia își demonstrează experiența în managementul comercial;
7. Competența profesională:

- d) Analiza și sinteza: capacitatea de a înțelege și interpreta activitatea ca un sistem, de a înțelege relațiile dintre diferitele părți, de a înțelege optim informațiile cu care operează și de a formula propuneri de soluții la situațiile problematice;
 - e) Monitorizarea performanței: capacitatea de înțelegere a performanței curente a societății, de înțelegere a manierei în care obiectivele trasate sunt/vor fi îndeplinite, sesizarea disfuncționalităților și/sau a oportunităților, trasarea și luarea unor măsuri de acțiune sau corective, după caz;
 - f) Comunicare interpersonală: capacitatea de a transmite informații sensibile și de a-și adapta comportamentul de comunicare în funcție de interlocutor.
8. Guvernanta corporativă și rolul Directorului Tehnic: înțelegerea principiilor de guvernanta corporativă și aplicarea lor, înțelegerea atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților postului; demonstrarea capacității de îndeplinire a lor.
- E. Criterii optionale:
- c) Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății: capacitatea de a identifica și numi trendurile din domeniul de activitate al societății, sesizarea aspectelor critice/sensibile și modul în care acestea pot avea consecințe asupra societății;
 - d) Cunoștințe despre domeniul utilitatilor publice: capacitatea de a identifica trenduri în domeniul utilitatilor publice, a bunelor practici și modul în care acestea ar putea fi importate în cadrul societății;
- F. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări (doar în cazul candidaturilor din lista scurtă).

Candidaturi din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal

Candidaturile din rândul din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice trebuie să dovedească experiența în sensul art 35 alin 5, după cum urmează:

Art. 35. (5): “...criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.

Experiența se evaluează conform criteriului “Experiența în managementul economico-financiar al unor societăți comerciale sau întreprinderi publice” de mai sus.

Evaluarea criteriilor de selecție

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

Tabel 1

Anii de experiență în funcție de management		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la companii diferite. Si/sau Candidatul nu prezintă experiență în domeniul tehnic.
2	Intermediar	Minimul prevăzut de 4 ani, acumulați însă în perioade diferite și la

		aceeasi companie. Si/sau Candidatul prezinta o experienta incipienta in domeniul tehnic.
3	Competent	Minimul prevazut de 4 ani, acumulati in intr-un perioada continua la aceeaasi companie. Si/sau Candidatul prezinta o experienta medie in domeniul tehnic.
4	Avansat	Intre 4 si 10 ani, din care minim 4 acumulati in cadrul aceleiasi companii si intr-o perioada continua. Si/sau Candidatul prezinta o experienta notabila in domeniul tehnic.
5	Expert	Peste 10 ani, din care minim 4 acumulati in cadrul aceleiasi companii si intr-o perioada continua. Si/sau Candidatul prezinta o experienta relevanta in domeniul tehnic.

Tabel 2

Profilul companiei gestionate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati de tip afacere de familie.
2	Intermediar	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati din sectorul privat, al carui obiect de activitate este altul decat cel al utilitatilor publice. In general, experienta de management este acumulata in domeniul serviciilor.
3	Competent	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul mai multor societati din sectorul privat, care pot activa in domeniul utilitatilor publice. Experienta in domeniul productiei este necesara aici.
4	Avansat	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul uneia sau a mai multor societati publice din sectorul utilitatilor publice (exclus sectorul de termoficare). Poate avea experienta si in administrarea/managementul societatilor din sectorul privat (servicii sau productie).
5	Expert	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul uneia sau a mai multor societati publice din sectorul utilitatilor publice, termoficare. Poate avea experienta si in administrarea/managementul societatilor din sectorul privat (servicii sau productie) si/sau a altor societati de utilitate publica.

Nota: Experienta de management este acumulata cu precadere inseamna experienta cea mai indelungata din cv-ul candidatului, daca nu intruneste pragul de 4 ani consecutivi intr-o societate. In cazul in care candidatul detine o experienta de management in cadrul mai multor societati comerciale sau intreprinderi publice si nu indica in mod specific societatea/intreprinderea in baza careia isi fundamenteaza candidatura, atunci se ia in considerare societatea/intreprinderea la care candidatul detine experienta cea mai indelungata si favorabila, pentru evaluarea candidaturii in baza acestui criteriu. Favorabilitatea se refera la situatia in care candidatul detine doua sau mai multe

experiente de peste 4 ani consecutive in cadrul unor societati distincte; in aceasta situatie, se evalueaza acumularea experientei intr-o societate care se aproprie cel mai mult de specificul S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău.

Tabel 3

Cifra de afaceri		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 100 000 euro.
2	Intermediar	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 500 000 euro.
3	Competent	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 1 000 000 euro.
4	Avansat	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 7 000 000.
5	Expert	Experienta de management este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mare de 7 000 000 euro.

Nota: experienta acumulata cu precadere se defineste conform criteriului anterior.

Tabel 4

Studii și certificări în domeniu		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul satisface condiția de admitere în procesul de evaluare/selecție.
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 cinci 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 certificări/studii care aduc valoare postului.

Tabel 5

Planificare strategică		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Detine concepte fundamentale de strategie, insa are nevoie de sprijin extern pentru articularea ei.
2	Intermediar	Poate fundamenta anumite linii directoare in ceea ce priveste

		activitatea tehnica, insa minimul ajutor este necesar. Liniile directoare sunt rezumate la clisee (de exemplu implementarea noilor tehnologii, cresterea productivitatii, inlocuirea retelei de distributie), fara a fi apt a spune maniera de implementare si realizare.
3	Competent	Apt a fundamenta anumite linii directoare in ceea ce priveste activitatea tehnica si de a demonstra maniera in care pot fi implementate si realizate. Arata insa o limita in ceea ce priveste rolul si locul sau in cadrul directoratului si/sau asupra legaturii cu planul de administrare.
4	Avansat	Bune evidente pentru fundamentarea strategiei tehnice a societatii, arata o intelegere aprofundata a modului in care aceasta poate fi implementata. Constientizeaza rolul sau in cadrul directoratului si face legatura cu planul de administrare al CA-ului. Apt a propune actiuni care sa imbunatateasca atingerea obiectivelor.
5	Expert	Ca nivelul 4 plus evaluarea contextului larg in care activeaza compania, atent la riscuri si oportunitati. Apt a discuta consecinte si a propune cai de imbunatatire.

Tabel 6

Luarea deciziei		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	In decizii se sprijina pe acordul celor cu care interactioneaza. Nu poate argumenta si justifica propria decizie si/sau propriul rol.
2	Intermediar	Ofera exemple limitate ca relevanta pentru luarea deciziei. Esueaza in a evidentia concret impactul sau consecintele pe care le comporta actul decizional.
3	Competent	Ofera expemple care au relevanta pentru actul decizional insa in continuare poate avea un impact modest pentru afacere si/sau pot fi formulate la nivel general. Arata o preocupare pentru consecintele asociate, insa actiunile sugerate pentru implementarea deciziei sunt in continuare limitate.
4	Avansat	Exemplul oferit are un puternic impact la nivelul afacerii, consecintele implicate fiind evidentiate si tratate corespunzator. Apt sa argumenteze nevoia de luare a deciziei oferite exemplu. Actiunile sugerate pentru sustinerea si implementarea deciziei sunt concrete si specific.
5	Expert	Ca nivelul 4, plus: arata independenta in luarea deciziei si proactivitate, chiar si in situatia cand alti decidenti nu sunt pe aceeasi linie cu el/ea.

Tabel 7

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

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 8

Conducerea unei echipe		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu a mai condus direct echipe, cel mult a făcut parte dintr-o echipa unde sporadic a avut un rol de șef de echipa (middle management). Nu constientizează rolul sau de conducător.
2	Intermediar	Are o experiență limitată în conducerea echipelor. Perioada în care a condus echipa este scurtă și/sau echipa era limitată ca număr de membri. Poate să nu fi condus direct echipe din domeniul tehnic. O constientizare limitată a rolului sau de conducător, axată în special pe împartire de sarcini în cadrul echipei.
3	Competent	A condus/conduce direct o echipa din domeniul tehnic pentru o perioadă relativ medie (cca 3 ani) și/sau echipa are un număr scăzut de membri. Înțelegerea și preocuparea față de rolul de conducător pot prezenta lacune, constientizarea rolului de motivator fiind slabă.
4	Avansat	A condus/conduce direct o echipa din domeniul tehnic pentru o perioadă relativă medie (cca 3 ani) și/sau echipa are un număr mediu de membri. Arată preocupare pentru motivarea și dezvoltarea echipei, însă uneri acțiunile sunt transpuse la nivel general, nefiind particularizate la membrii echipei. Poate acționa ca un model, însă fără a se desprinde de nivelul general.
5	Expert	A condus/conduce direct o echipa din domeniul tehnic pentru o perioadă mare (peste 5 ani) și echipa are un număr mare de membri. Arată preocupare pentru diversitatea echipei și adaptarea stilului de leadership la membrii echipei. Pune accent pe rolul sau de model pentru echipa și înțelege maniera în care acesta influențează rezultatele echipei.

Tabel 9

Analiza și sinteza		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul dovedește o slabă capacitate de analiză și sinteză, necesitând sprijin pentru a înțelege informații și/sau situații complexe. Operează în general cu informații concrete, palpabile.
2	Intermediar	Candidatul dovedește fie analiză, fie sinteză ca fiind mai dezvoltată

		una în dauna celeilalte. Astfel, fie se ancorează într-o analiză aprofundată, riscând să se piardă în detalii, fie se menține la un nivel ridicat de sinteză, în care surprinde anumite elemente majore, fără o profunzime. Sau ambele abilități sunt demonstrate la un nivel superficial, identificând inacurat elemente cheie pentru situație/problema, sau modul în care acestea se înlanțuie într-un tot.
3	Competent	Candidatul arată o capacitate de analiză și sinteză medie, putând să opereze cu informații complexe, chiar dacă în anumite situații are nevoie de ajutor. Îmbină detaliul cu perspectiva globală, de întreg, arată modul de relaționare ale sistemului, însă în continuare are nevoie de ajutor pentru surprinderea relațiilor complexe. Poate explica anumite concepte complexe, în special dacă vin din expertiza sa. Preferă în continuare o informație completă și nu trunchiată.
4	Avansat	Candidatul arată un nivel ridicat al analizei și sintezei, surprinzând acurat elementele importante/cheie ale unei situații. Operează cu abstracțiuni, modelând problemele în termeni abstracti. Facilitează înțelegerea celorlalți membri ai consiliului, dacă este nevoie, adoptând un rol proactiv. Are o abordare și o argumentare logică. Nu are nevoie ca informația să fie completă pentru extragerea unor concluzii valide.
5	Expert	Preferă o abordare de tip SWOT, facilitează înțelegerea celorlalți chiar și în situația când informațiile nu sunt complete. Orientat spre surprinderea relațiilor, pe identificarea modurilor în care schimbarea unui element din sistem provoacă modificarea întregului sistem. Înțelege rapid și explică în mod coerent și corect concept/situații/informații complexe.

Tabel 10

Monitorizarea performanței		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Arată o slabă preocupare pentru supervizarea activității tehnice a societății. De regulă, poate folosi clișee sau instrumentele de monitorizare și control sunt folosite inadecvat.
2	Intermediar	Conștientizează nevoia de monitorizare a performanței 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.
3	Competent	Pune bazele unui sistem de monitorizare a performanței. 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.
4	Avansat	Preocupare pentru crearea unui sistem eficient pentru monitorizarea performanței, orientare spre monitorizarea societății în ansamblu, din perspective multiple. Stabilește obiective de performanță clare, le revizuește periodic, cu o puternică încărcătură proactivă.
5	Expert	Ca 4, plus preocupare pentru furnizarea feedback-ului în timp util și constructiv.

Tabel 11

Comunicare interpersonală		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Preocupat doar pentru transmiterea propriilor idei, fara a acorda atentie la modul in care acestea sunt receptionate si intelese.
2	Intermediar	Arata o slaba preocupare pentru interlocutor, neluand in seama impactul pe care il are asupra acestuia. O lipsa de alternative atunci cand intampina dificultati, alte resurse nu sunt evidentiate.
3	Competent	Arata o preocupare pentru adaptarea comunicarii la interlocutor insa rezultatul nu este cel scontat. Dovedeste o anumita pregatire anterioara, incearca un plan de comunicare insa persista intre aceleasi alternative atunci cand acestea se dovedesc limitate.
4	Avansat	Arata preocupare pentru interlocutor, obtine de cele mai multe ori rezultatele scontate. Cu toate acestea, comunicarea este mai mult reactiva.
5	Expert	Arata preocupare pentru interlocutor dovedind proactivitate fata de acesta. Manifesta flexibilitate in stilul de comunicare, abordand diferite strategii. Identifica si intelege rolul altor resurse in comunicare, se foloseste de ele pentru a obtine rezultatul scontat.

Tabel 12

Guvernanta intreprinderilor publice si rolul Directorului Tehnic		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu are cunostinte de guvernanta corporativa si rolul Directorului Tehnic, cel mult arata o cunoastere intuitiva a lor.
2	Intermediar	Candidatul detine cunostinte de guvernanta corporativa si rolul Directorului Tehnic la un nivel general, fara a putea explica in mod acurat modul in care acestea conduc la sanatatea si bunul mers al afacerii. Poate nominaliza sau exemplifica un numar redus de principii, politici de guvernanta corporativa.
3	Competent	Candidatul este familiarizat cu principiile, conceptele si practicile de guvernanta corporativa si poate surprinde acurat modul in care acestea au impact asupra bunului mers si sanatatii organizationale. Intelege care este rolul si functia Directorului Tehnic, insa perspectiva sa este trunchiata, doar din acest unghi si/sau nu diferentiaza complet intre operational si strategic.
4	Avansat	Candidatul intelege cadrul guvernantei corporative in care opereaza societatea, surprinde corect aspectele cheie si modul in care acestea influenteaza bunul mers si sanatatea organizationala. Intelege rolul rolul Directorului Tehnic de a pune in practica strategia societatii, de a se apleca asupra aspectelor operationale. Se preocupa pentru ca si ceilalti membri ai consiliului/directorii sa isi insuseasca practicile de guvernanta corporativa, adopta o atitudine proactiva in acest sens.
5	Expert	Ca 4 plus o intelegere acurata a structurii de responsabilitate, de relationare intre organisme de conducere, plus o capacitate de a sfatui consiliul in ceea ce priveste liniile directoare din perspectiva tehnica. Se poate pozitiona strategic fara a pierde focusul de pe operational.

Tabel 13

Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunostinte, cel mult poate spune generalitati si de uz public, asa cum sunt prezentate in mass-media.
2	Intermediar	Arata o anumita preocupare, putand numi cateva particularitati ale domeniului, fara a putea intra in detalii.
3	Competent	Numeste si aprofundeaza anumite particularitati ale domeniului, chiar daca sunt dintre cele comun dezbatute (evidente). Poate diferentia intre alte domenii, surprinzand specificul activitatii societatii.
4	Avansat	Arata o buna intelegere a domeniului de activitate al societatii nu doar prin evidentierea specificului societatii, ci si prin interpretarea sa intr-un cadru mai larg. Poate numi un numar redus de trenduri in domeniu si/sau are nevoie de ajutor la intelegerea consecintelor acestora asupra evolutiei societatii.
5	Expert	Numeste corect trendurile majore in domeniu, aratand o intelegere aprofundata asupra impactului la nivelul societatii. Demonstreaza acuratate in identificarea riscurilor si oportunitatilor in domeniu, poate face o analogie cu alte domenii de activitate pentru importul de bune practici.

Tabel 14

Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunostinte, cel mult poate spune generalitati si de uz public, asa cum sunt prezentate in mass-media.
2	Intermediar	Arata o anumita preocupare, putand numi cateva particularitati ale domeniului, fara a putea intra in detalii.
3	Competent	Numeste si aprofundeaza anumite particularitati ale domeniului, chiar daca sunt dintre cele comun dezbatute (evidente). Poate diferentia intre alte domenii, surprinzand specificul utilitatilor publice. De regula, cunostintele sunt acumulate intr-unul din subdomeniile utilitatilor publice (de exemplu: transport local) sau a unor activitati conexe lor.
4	Avansat	Arata o buna intelegere, putand identifica trenduri in mod acurat. Demonstreaza atentie la nivel de consecinte, identificand riscuri si oportunitati. De regula, cunostintele sunt acumulate de-alungul unei perioade indelungate intr-unul din subdomeniile utilitatilor publice (de exemplu: transport local).
5	Expert	Diferentiaza in detaliu domeniul utilitatilor publice, aratand o preocupare pentru importul de bune practice intra-domeniu. De regula, cunostintele sunt acumulate in societati diferite din domeniul utilitatilor publice.

Alinierea cu Scrisoarea de asteptari se evalueaza doar in cazul persoanelor din lista scurta. Evaluarea se realizeaza in baza Declaratiei de intentie depusa de catre candidat si a prezentarii acestia in fata Consiliului de administratiei. Evaluarea se face pe o scala de la 1 la 5, dupa cum urmeaza:

Evaluare	1	2	3	4	5
Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	Intentia exprimata nu se aliniaza				Intentia exprimata se aliniaza

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

5. Respectarea prevederilor legale privind structura Declaratiei de intentie;
6. 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 si lista scurta

Fiecare criteriu isi aduce aportul intr-o anumita pondere in evaluarea candidaturii. Ponderile sunt evidentiata in documentul de lucru tip .xlsx.

Pragul minim stabileste nivelul de competenta general, necesar obtinerii unei performante superioare in post. Pragurile minime aferente fiecarui criteriu in parte sunt evidentiata in documentul de lucru de tip .xlsx. In calcularea punctajului ponderat total, se permite compensarea scorurilor, adica un scor sub pragul minim stabilit la un criteriu poate fi compensate de un scor peste pragul minim stabilit la un alt criteriu. Candidaturile, care obtin un punctaj ponderat total sub nivelul pragului minim, vor fi respinse din procesul de selectie. Candidaturile care obtin un punctaj ponderat total cel putin egal cu pragul minim vor fi luate in considerare pentru alcatuirea listei scurte.

Lista scurta se alcatuieste in baza punctajului ponderat total, prin ordonare descrescatoare. Primele 5 (cinci) candidaturi vor fi retinute in lista scurta si prezentate Consiliului de administratie in vederea numirii Directorului Tehnic. Candidaturile care au acelasi punctaj ponderat total, vor fi departajate si incluse in lista scurta in functie de numarul de criterii la care scorul obtinut este sub pragul minim aferent criteriului. Inscrierea in lista scurta se va face in baza atingerii pragului minim la cat mai multe criterii.

Ponderile si pragul minim poate fi redefinit in procesul de evaluare/selectie, daca se constata ca valorile alocate lor sunt prea inalte si candidaturile nu reusesc sa le atinga. Redefinirea se realizeaza dupa cel putin o repetare a procesului de recrutare si selectie.

Documente necesare depunerii candidaturii

Dosarul de candidatura va contine urmatoarele documente:

- OPIS;
- curriculum vitae;
- scrisoare de recomandare;
- copie dupa actul de identitate;
- copie dupa diploma de studii;
- copie dupa orice alta diploma de studii/certificare/atestat care poate aduce valoare postului;
- copie dupa cartea de munca si/sau orice alt act care atesta experienta de conducere sau consultanta in management;
- declaratie pe propria raspundere privind indeplinirea conditiilor necesare accederii in procesul de evaluare si selectie;
- declaratie pe propria raspundere prin care candidatul isi da acordul pentru procesarea datelor sale personale in cadrul procedurii de recrutare si selectie, precum si de a putea fi verificate informatiile furnizate.

Declaratiile sunt puse la dispozitia candidatilor pe site-ul societatii sau la registratura companiei.

Secțiunea IV. Selecția Directorului Financiar

Profil

Directorul Financiar este o persoană cu o expertiză bogată în domeniu și bune abilități manageriale. Are o bună capacitate strategică și este apt a-și evalua impactul propriilor decizii. Dispune de calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile societății, conform domeniului său de expertiză. Astfel, Directorul Financiar are o vastă experiență de afaceri, unde componenta socială este prezentă. Experiența sa vizează domeniul financiar-economic, proceduri de control al afacerii, managementul riscurilor și al automatizării proceselor administrative. Demonstrează interes pentru sectorul de activitate al societății și, în general, pentru sectorul utilităților publice, fiind deschis la importul unor bune practici din domeniu.

Directorul Financiar dispune atât de abilitatea de a lucra în echipă, arătând o atitudine de cooperare și completându-se cu Directorul General și personalul de conducere, dar și de a acționa independent și critic. Este capabil să gândească în mod conceptual, abstract și stăpânește cu precizie conținuturi informaționale economico-financiare. Orientat spre perfecționare continuă, înțelege și interpretează eficient legislația în vigoare. Este înclinat spre soluționarea situațiilor problematice pe care le întâlnește, arătând determinare și hotărâre. Are excelente calități de leadership, fiind capabil să gestioneze eficace echipa din subordine. Are o atitudine îndrumătoare față de colegii săi, indiferent de nivelul ierarhic.

Criterii de evaluare și selecție

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

- Criterii de admisibilitate în procesul de evaluare/selecție: rolul lor este de a determina eligibilitatea candidaturilor depuse pentru postul de Director Financiar;
- Criterii de selecție: rolul lor este de a fundamenta decizia de numire a Directorului Financiar, dintre candidaturile declarate eligibile.

Ambele categorii de criterii se publica în anunțul de selecție.

Criterii de admisibilitate

Pentru a fi declarată eligibilă pentru postul de Director Financiar al S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, fiecare candidatura trebuie să dovedească îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- Să aibă cetățenia română, cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene sau a statelor aparținând Spațiului Economic European și domiciliul în România;
- Să cunoască limba română (scris și vorbit);
- Să nu fi fost condamnată pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare;
- Să nu fi fost destituită dintr-o funcție publică și/sau să nu îi fi încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare;

- Sa fie din afara Consiliului de Administratie, sau dintre administratori, care vor deveni astfel administratori executivi;
- Sa nu fie în conflict de interese potrivit legii și statutului societății, cu S S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău;
- Sa aibă studii superioare, finalizate, în domeniul economic/financiar/contabil;
- Sa aiba experienta de conducere în domeniul economic/financiar/contabil de minim 4 ani;

Rezultatul evaluării candidaturii prin prisma criteriilor de admisibilitate este declararea candidaturii ca fiind eligibilă sau neeligibilă. Neindeplinirea 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

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

G. Criterii obligatorii:

9. Experiența în managementul economico-financiar al unor societăți comerciale sau întreprinderi publice:

- g) Anii de experiență în funcție de management: un indicator cantitativ, calculat ca număr de ani în care candidatul a oferit consultanță în management sau a condus întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.
- h) Profilul companiei gestionate: profilul companiei în baza căreia candidatul își demonstrează experiența în management economico-financiar, avându-se în vedere tipul (public/privat) și domeniul de activitate (termoficare, utilități publice sau alt domeniu);
- i) Cifra de afaceri: cifra de afaceri gestionată de către candidat la compania în baza căreia își demonstrează experiența în managementul economico-financiar;
- j) Expunere: locală, națională, multinațională la compania în baza căreia își demonstrează experiența în managementul economico-financiar;

10. Competența managerială:

- i) Studii superioare finalizate în domeniul economic/financiar/contabilitate: studii superioare absolvite cu diploma de licență. Orice altă diplomă de studii (de ex. master, doctorat) și/sau certificări/atestări/ diplome de absolvire a unor cursuri de specialitate (de ex. CECCAR, ANEVAR, UNPIR, etc.) care pot aduce valoare postului constituie avantaj.
- j) Viziune strategică economică: capacitatea de a implementa societății o strategie economico-financiară pornind de la planul de administrare, politicile și programele la care societatea aderă;
- k) 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.
- l) Conducerea unei echipe: mărimea și diversitatea echipei condusă din funcția de conducere deținută la compania în baza căreia își demonstrează experiența în managementul economico-financiar;

11. Competența profesională:

- g) Competența financiară și de contabilitate;

- h) Experienta in relatia cu autoritatile fiscale, cu bancile, cunostinte solide privind legislatia si practica fiscala: capacitatea de a negocia imprumuturi/credite, de a coopera si colaboreza cu diverse institutii in situatii de control/audit;
 - i) Comunicare interpersonală: capacitatea de a transmite informatii sensibile si de a-si adapta comportamentul de comunicare in functie de interlocutor.
12. Guvernanta corporativa si rolul Directorului Financiar: intelegerea principiilor de guvernanta corporativa si aplicarea lor, intelegerea atributiilor, sarcinilor si responsabilitatilor postului; demonstrarea capacitatii de indeplinire a lor.

H. Criterii optionale:

- e) Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii: capacitatea de a identifica si numi trendurile din domeniul de activitate al societatii, sesizarea aspectelor critice/sensibile si modul in care acestea pot avea consecinte asupra societatii;
 - f) Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice: capacitatea de a identifica trenduri in domeniul utilitatilor publice, a bunelor practici si modul in care acestea ar putea fi importate in cadrul societatii;
 - g) Atragerea si gestionarea fondurilor europene: elaborarea si aprobarea documentatiei pentru atragerea si implementarea fondurilor europene.
- I. Aliniere cu Scrisoarea de asteptari (doar in cazul candidaturilor din lista scurta).

Candidaturi din randul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal

Candidaturile din randul din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice trebuie sa dovedeasca experienta in sensul art 35 alin 5, dupa cum urmeaza:

Art. 35. (5): “...criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat.

Experienta se evalueaza conform criteriului “Experienta in managementul economico-financiar al unor societati comerciale sau intreprinderi publice” de mai sus.

Evaluarea criteriilor de selectie

Criteriile de selectie sunt evaluate pe o scala de la 1 la 5, unde 1 inseamna “Novice” si 5 inseamna “Expert”, acolo unde este posibil.

Tabel 1

Anii de experienta in functie de management		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Minimul prevazut de 4 ani, acumulati in sa in perioade diferite si la companii diferite.
2	Intermediar	Minimul prevazut de 4 ani, acumulati in sa in perioade diferite si la aceeasi companie.
3	Competent	Minimul prevazut de 4 ani, acumulati in sa intr-un perioada continua la aceeasi companie.
4	Avansat	Intre 4 si 10 ani, din care minim 4 acumulati in cadrul aceleiasi

		companii si intr-o perioada continua.
5	Expert	Peste 10 ani, din care minim 4 acumulati in cadrul aceleiasi companii si intr-o perioada continua.

Tabel 2

Profilul companiei gestionate		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul unei societati de tip afacere de familie.
2	Intermediar	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul unei societati din sectorul privat, al carui obiect de activitate este altul decat cel al utilitatilor publice. In general, experienta de management este acumulata in domeniul serviciilor.
3	Competent	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul mai multor societati din sectorul privat, care pot activa in domeniul utilitatilor publice. Experienta in domeniul productiei este necesara aici.
4	Avansat	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul uneia sau a mai multor societati publice din sectorul utilitatilor publice (exclus sectorul de termoficare). Poate avea experienta si in administrarea/managementul societatilor din sectorul privat (servicii sau productie).
5	Expert	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul uneia sau a mai multor societati publice din sectorul utilitatilor publice, termoficare. Poate avea experienta si in administrarea/managementul societatilor din sectorul privat (servicii sau productie) si/sau a altor societati de utilitate publica.

Nota: Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere inseamna experienta cea mai indelungata din cv-ul candidatului, daca nu intruneste pragul de 4 ani consecutivi intr-o societate. In cazul in care candidatul detine o experienta de management in cadrul mai multor societati comerciale sau intreprinderi publice si nu indica in mod specific societatea/intreprinderea in baza careia isi fundamenteaza candidatura, atunci se ia in considerare societatea/intreprinderea la care candidatul detine experienta cea mai indelungata si favorabila, pentru evaluarea candidaturii in baza acestui criteriu. Favorabilitatea se refera la situatia in care candidatul detine doua sau mai multe experiente de peste 4 ani consecutive in cadrul unor societati distincte; in aceasta situatie, se evalueaza acumularea experientei intr-o societate care se aproprie cel mai mult de specificul S.C. THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău.

Tabel 3

Cifra de afaceri		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 100 000 euro.
2	Intermediar	Experienta de management in domeniul economic-financiar este

		acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 500 000 euro.
3	Competent	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 1 000 000 euro.
4	Avansat	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mica sau egala cu 7 000 000.
5	Expert	Experienta de management in domeniul economic-financiar este acumulata cu precadere in cadrul unei societati a carei cifra de afaceri in ultimul an de management este mai mare de 7 000 000 euro.

Nota: experienta acumulata cu precadere se defineste conform criteriului anterior.

Tabel 4

Expunere		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul are o expunere extrem de limitata in cadrul functiei de conducere economico-financiara, indiferent de perioada si compania la care a fost/este exercitata. Expunerea limitata se refera la contacte ocazionale si fara un rol principal, cu alte parti parti/institutii care interactioneaza cu compania (exemplu: negociere cu banca, cu compania mama, participare la audituri, etc.).
2	Intermediar	Candidatul are o expunere limitata in cadrul functiei de conducere economico-financiara, acumulata in special in perioade de conducere si/sau companii care nu reprezinta principala experienta/companie in baza careia se fundamenteaza candidatura. Expunerea sa este in special locala si pentru perioade scurte, chiar daca rolul sau a fost unul principal.
3	Competent	Candidatul are o buna expunere in cadrul functiei de conducere economico-financiara, in baza careia isi fundamenteaza candidatura. Expunerea se refera la contacte frecvente si dintr-un rol principal, insa desfasurata la nivel local.
4	Avansat	Candidatul are o expunere in cadrul functiei de conducere economico-financiara care depaseste nivelul local. Cel putin din perspectiva experientei care fundamenteaza candidatura, expunerea este locala, la care se adauga si alte experiente unde expunerea se realizeaza la nivel national si unde candidatul a avut un rol principal si cu o frecventa inalta.
5	Expert	Candidatul are o expunere in cadrul functiei de conducere economico-financiara care depaseste nivelul national. Cel putin din perspectiva experientei care fundamenteaza candidatura, expunerea este nationala, la care se adauga si alte experiente unde expunerea se realizeaza la nivel multinational si unde candidatul a avut un rol principal si cu o frecventa inalta.

Tabel 5

Studii si certificari in domeniu		
Scor	Nivel de	Descriere

	competență	
0	De baza	Candidatul detine studii superioare absolvite cu diploma de licenta in domeniul economic/financiar/contabil.
1	Novice	Candidatul detine si alte studii/certificari care pot aduce valoare postului (de ex. CECCAR, ANEVAR, UNPIR, etc.). Numarul acestora este egal sau mai mare de trei.
2	Intermediar	Candidatul detine o diploma de licenta/master in alte domenii decat cel financiar-contabil, precum domeniul juridic sau inginerie; poate avea si alte certificari care aduc valoare postului.
3	Competent	Candidatul detine alta/alte diploma(e) de master in domeniul financiar-contabil.
4	Avansat	Candidatul detine diploma de finalizare a studiilor superioare in domeniul financiar/economic, plus alta/alte diploma(e) in domeniu, plus alte certificari/studii care pot aduce valoare postului. Numarul certificarilor este mai mare sau egal cu trei.
5	Expert	Candidatul a finalizat un doctorat in domeniul financiar/economic si poate detine alte certificari/studii care aduc valoare postului.

Tabel 6

Viziune de strategie economica		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Detine concepte fundamentale de strategie, insa are nevoie de sprijin extern pentru articularea ei.
2	Intermediar	Poate fundamenta anumite linii directoare in ceea ce priveste activitatea economica, insa minimul ajutor este necesar. Liniile directoare sunt rezumate la clisee (de exemplu obtinere profit, asigurarea cash-flow-ului), fara a fi apt a spune maniera de implementare si realizare.
3	Competent	Apt a fundamenta anumite linii directoare in ceea ce priveste activitatea economica si de a demonstra maniera in care pot fi implementate si realizate. Arata insa o limita in ceea ce priveste rolul si locul sau in cadrul directoratului si/sau asupra legaturii cu planul de administrare
4	Avansat	Bune evidente pentru fundamentarea strategiei economico-financiare a societatii, arata o intelegere aprofundata a modului in care aceasta poate fi implementata. Constientizeaza rolul sau in cadrul directoratului si face legatura cu planul de administrare al CA-ului. Apt a propune actiuni care sa imbunatateasca atingerea obiectivelor.
5	Expert	Ca nivelul 4 plus evaluarea contextului larg in care activeaza compania, atent la riscuri si oportunitati. Apt a discuta consecinte si a propune cai de imbunatatire.

Tabel 7

Luarea deciziei		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	In decizii se sprijina pe acordul celor cu care interactioneaza. Nu poate argumenta si justifica propria decizie si/sau propriul rol.

2	Intermediar	Ofera exemple limitate ca relevanta pentru luarea deciziei. Esueaza in a evidentia concret impactul sau consecintele pe care le comporta actul decizional.
3	Competent	Ofera expemple care au relevanta pentru actul decizional in sa in continuare poate avea un impact modest pentru afacere si/sau pot fi formulate la nivel general. Arata o preocupare pentru consecintele asociate, in sa actiunile sugerate pentru implementarea deciziei sunt in continuare limitate.
4	Avansat	Exemplul oferit are un puternic impact la nivelul afacerii, consecintele implicate fiind evidentiata si tratate corespunzator. Apt sa argumenteze nevoia de luare a deciziei oferite exemplu. Actiunile sugerate pentru sustinerea si implementarea deciziei sunt concrete si specific.
5	Expert	Ca nivelul 4, plus: arata independenta in luarea deciziei si proactivitate, chiar si in situatia cand alti decidenti nu sunt pe aceeasi linie cu el/ea.

Tabel 8

Conducerea unei echipe		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu a mai condus echipe, cel mult a facut parte dintr-o echipa unde sporadic a avut un rol de sef de echipa (middle management). Nu constientizeaza rolul sau de conducator.
2	Intermediar	Are o experienta limitata in conducerea echipelor. Perioada in care a condus echipa este scurta si/sau echipa era limitata ca numar de membri (sub 3). Poate sa nu fi condus echipe din domeniul economic/financiar. O constientizare limitata a rolului sau de conducator, axata in special pe impartire de sarcini in cadrul echipei.
3	Competent	A condus/conduce o echipa din domeniul economic/financiar pentru o perioada relativ medie (cca 3 ani) si/sau echipa are pana in 3 membri. Intelegerea si preocuparea fata de rolul de conducator pot prezenta lacune, constientizarea rolului de motivator fiind slaba.
4	Avansat	A condus/conduce o echipa din domeniul economic/financiar pentru o perioada relative medie (cca 3 ani) si/sau echipa are pana in 5 membri. Arata preocupare pentru motivarea si dezvoltarea echipei, in sa uneri actiunile sunt transpuse la nivel general, nefiind particularizate la membrii echipei. Poate actiona ca un model, in sa fara a se desprinde de nivelul general.
5	Expert	A condus/conduce o echipa din domeniul economic/financiar pentru o perioada mare (peste 5 ani) si echipa are peste 5 membri. Arata preocupare pentru diversitatea echipei si adaptarea stilului de leadership la membrii echipei. Pune accent pe rolul sau de model pentru echipa si intelege maniera in care acesta influenteaza rezultatele echipei.

Tabel 9

Criteriu: Competenta financiara si de contabilitate		
Scor	Nivel de competență	Descriere

1	Novice	Candidatul nu are cunostinte financiar-contabile, cel mult arata o cunoastere intuitiva a lor.
2	Intermediar	Candidatul poseda cunostinte generale financiar-contabile cu o orientare pregnantă pe costuri, fara a surprinde maniera in care acestea se traduc in oportunitati pentru afacere; relatia costuri-performanta este slab conturata. Sau candidatul intampina dificultati in explicarea acestor concept, sau nu sesizeaza oportunitatile de optimizare a lor.
3	Competent	Candidatul detine cunostinte generale financiar contabile, aratand intelegerea acurata a lor. De cele mai multe ori, este apt a realiza legatura dintre aceste concepte si performanta companiei.
4	Avansat	Candidatul surprinde acurat conceptele cheie financiar contabile care conduc la sanatatea financiara. Intelege notiuni mai complexe, precum buget, flux de numerar, etc. si se orienteaza spre optimizarea costurilor. Intelege necesitatea sustinerii financiare a investitiilor si modul in care acestea se traduc in rezultate pentru companie, inclusiv rezultate financiare.
5	Expert	Candidatul arata familiaritate cu reglementările și bunele practici financiare aplicabile si standardele profesionale de contabilitate. Este apt si arata proactivitate in facilitarea intelegerii conceptelor financiar-contabile celorlalti membrii ai consiliului. Interesat de si pune in practica controlul financiar al intreprinderii.

Tabel 10

Experienta in relatia cu autoritatile fiscale, cu bancile, cunostinte solide privind legislatia si practica fiscala		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Experinta si cunostintele sunt limitate; putine interactiuni si fara un impact major; cunostintele sunt limitate in general la cele acumalte prin educatie sau printr-un rol limitat.
2	Intermediar	Exprienta si cunostintele provin mai degraba dintr-o pozitie secundara, chiar daca in cadrul experientei care sustine candidatura. Sau, pot fi provenite dintr-un rol major, insa nu in cadrul experientei care sustine candidatura. Sau pot fi disparate (de exemplu: are experienta doar in relationarea cu institutiile nu si cu bancile). Contactele sunt sporadice, iar ordinal de marime este unul relativ scazut. Particularitatile fiscale din domeniu nu sunt intrevazute.
3	Competent	Exprienta si cunostintele provin dintr-o pozitie principala detinuta in cadrul experientei care sustine candidatura. Anumite aspecte sunt mai dezvoltate cu precadere decat celelalte: de exemplu a negociat anumite linii de credit/imprumuturi cu bancile, insa nu a relationat frecvent si la un nivel inalt cu institutiile, si/sau dovedeste o limitare in ceea ce priveste cunostintele referitoare la legislatia si practica fiscala. Contactele si ordinal de marime sunt la un nivel mediu; anumite particularitati fiscale ale domeniului pot fi intrevazute.
4	Avansat	Exprienta si cunostintele provin dintr-o pozitie principala detinuta in cadrul experientei care sustine candidatura. Candidatul prezinta un nivel inalt al acestora, fara discrepante majore intre ele. Particularitatile fiscal in doemniu pot sa nu fie total surprinse.
5	Expert	Candidatul dovedeste un nivel foarte inalt al acestora si un bun echilibru intre ele; particularitatile fiscale in domeniu sunt bine surprinse; relatia cu bancile s-a realizat la un ordin de marime inalt (exemplu negocierea anumitor imprumuturi cu o valoare de peste 1

		mil euro).
--	--	------------

Tabel 11

Comunicare interpersonală		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Preocupat doar pentru transmiterea propriilor idei, fara a acorda atentie la modul in care acestea sunt receptionate si intelese.
2	Intermediar	Arata o slaba preocupare pentru interlocutor, neluand in seama impactul pe care il are asupra acestuia. O lipsa de alternative atunci cand intampina dificultati, alte resurse nu sunt evidentiata.
3	Competent	Arata o preocupare pentru adaptarea comunicarii la interlocutor insa rezultatul nu este cel scontat. Dovedeste o anumita pregatire anterioara, incearca un plan de comunicare insa persista intre aceleasi alternative atunci cand acestea se dovedesc limitate.
4	Avansat	Arata preocupare pentru interlocutor, obtine de cele mai multe ori rezultatele scontate. Cu toate acestea, comunicarea este mai mult reactiva.
5	Expert	Arata preocupare pentru interlocutor dovedind proactivitate fata de acesta. Manifesta flexibilitate in stilul de comunicare, abordand diferite strategii. Identifica si intelege rolul altor resurse in comunicare, se foloseste de ele pentru a obtine rezultatul scontat.

Tabel 12

Guvernanta intreprinderilor publice si rolul Directorului Financiar		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Candidatul nu are cunostinte de guvernanta corporativa si rolul Directorului Financiar, cel mult arata o cunoastere intuitiva a lor.
2	Intermediar	Candidatul detine cunostinte de guvernanta corporativa si rolul Directorului Financiar la un nivel general, fara a putea explica in mod acurat modul in care acestea conduc la sanatatea si bunul mers al afacerii. Poate nominaliza sau exemplifica un numar redus de principii, politici de guvernanta corporativa.
3	Competent	Candidatul este familiarizat cu principiile, conceptele si practicile de guvernanta corporativa si poate surprinde acurat modul in care acestea au impact asupra bunului mers si sanatatii organizationale. Intelege care este rolul si functia Directorului Financiar, insa perspectiva sa este trunchiata, doar din acest unghi si/sau nu diferentiaza complet intre operational si strategic.
4	Avansat	Candidatul intelege cadrul guvernantei corporative in care opereaza societatea, surprinde corect aspectele cheie si modul in care acestea influenteaza bunul mers si sanatatea organizationala. Intelege rolul rolul Directorului Financiar de a pune in practica strategia societatii, de a se apleca asupra aspectelor operationale. Se preocupa pentru ca si ceilalti membri ai consiliului/directorii sa isi insuseasca practicile de guvernanta corporativa, adopta o atitudine proactiva in acest sens.
5	Expert	Ca 4 plus o intelegere acurata a structurii de responsabilitate, de relationare intre organismele de conducere, plus o capacitate de a sfatui consiliul in ceea ce priveste liniile directoare din perspectiva

		financiar-economica. Se poate pozitiona strategic fara a pierde focusul de pe operational.
--	--	--

Tabel 13

Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunostinte, cel mult poate spune generalitati si de uz public, asa cum sunt prezentate in mass-media.
2	Intermediar	Arata o anumita preocupare, putand numi cateva particularitati ale domeniului, fara a putea intra in detalii.
3	Competent	Numeste si aprofundeaza anumite particularitati ale domeniului, chiar daca sunt dintre cele comun dezbatute (evidente). Poate diferentia intre alte domenii, surprinzand specificul activitatii societatii.
4	Avansat	Arata o buna intelegere a domeniului de activitate al societatii nu doar prin evidentierea specificului societatii, ci si prin interpretarea sa intr-un cadru mai larg. Poate numi un numar redus de trenduri in domeniu si/sau are nevoie de ajutor la intelegerea consecintelor acestora asupra evolutiei societatii.
5	Expert	Numeste corect trendurile majore in domeniu, aratand o intelegere aprofundata asupra impactului la nivelul societatii. Demonstreaza acuratate in identificarea riscurilor si oportunitatilor in domeniu, poate face o analogie cu alte domenii de activitate pentru importul de bune practici.

Tabel 14

Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Novice	Nu are cunostinte, cel mult poate spune generalitati si de uz public, asa cum sunt prezentate in mass-media.
2	Intermediar	Arata o anumita preocupare, putand numi cateva particularitati ale domeniului, fara a putea intra in detalii.
3	Competent	Numeste si aprofundeaza anumite particularitati ale domeniului, chiar daca sunt dintre cele comun dezbatute (evidente). Poate diferentia intre alte domenii, surprinzand specificul utilitatilor publice. De regula, cunostintele sunt acumulate intr-unul din subdomeniile utilitatilor publice (de exemplu: transport local) sau a unor activitati conexe lor.
4	Avansat	Arata o buna intelegere, putand identifica trenduri in mod acurat. Demonstreaza atentie la nivel de consecinte, identificand riscuri si oportunitati. De regula, cunostintele sunt acumulate de-alungul unei perioade indelungate intr-unul din subdomeniile utilitatilor publice (de exemplu: transport local).
5	Expert	Diferentiaza in detaliu domeniul utilitatilor publice, aratand o preocupare pentru importul de bune practici intra-domeniu.

		De regula, cunostintele sunt acumulate in societati diferite din domeniul utilitatilor publice.
--	--	---

Tabel 15

Atragerea si 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 100 000 euro. Domeniul poate fi diferit de cel al utilitatilor publice.
3	Competent	Candidatul are experienta in atragerea si gestionarea fondurilor europene, cu o valoare de - pana 500 000 euro, in cazul utilitatilor publice. - peste 500 000 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 500 000 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 500 000 euro. Domeniul trebuie sa fie cel al utilitatilor publice, termoficare.

Alinierea cu Scrisoarea de asteptari se evalueaza doar in cazul persoanelor din lista scurta. Evaluarea se realizeaza in baza Declaratiei de intentie depusa de catre candidat si a prezentarii acestia in fata Consiliului de administratiei. Evaluarea se face pe o scala de la 1 la 5, dupa cum urmeaza:

Evaluare	1	2	3	4	5
Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	Intentia exprimata nu se aliniaza				Intentia exprimata se aliniaza

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

7. Respectarea prevederilor legale privind structura Declaratiei de intentie;
8. 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 si lista scurta

Fiecare criteriu isi aduce aportul intr-o anumita pondere in evaluarea candidaturii. Ponderile sunt evidentiata in documentul de lucru tip .xlsx.

Pragul minim stabileste nivelul de competenta general, necesar obtinerii unei performante superioare in post. Pragurile minime aferente fiecarui criteriu in parte sunt evidentiata in documentul de lucru de tip .xlsx. In calcularea punctajului ponderat total, se permite compensarea scorurilor, adica 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 obtin un punctaj ponderat total sub nivelul pragului minim, vor fi respinse din procesul de selectie. Candidaturile care obtin un punctaj ponderat total cel putin egal cu pragul minim vor fi luate in considerare pentru alcatuirea listei scurte.

Lista scurta se alcatuieste in baza punctajului ponderat total, prin ordonare descrescatoare. Primele 5 (cinci) candidaturi vor fi retinute in lista scurta si prezentate Consiliului de administratie in vederea numirii Directorului Financiar. Candidaturile care au acelasi punctaj ponderat total, vor fi departajate si incluse in lista scurta in functie de numarul de criterii la care scorul obtinut este sub pragul minim aferent criteriului. Inscrierea in lista scurta se va face in baza atingerii pragului minim la cat mai multe criterii.

Ponderile si pragul minim poate fi redefinit in procesul de evaluare/selectie, daca se constata ca valorile alocate lor sunt prea inalte si candidaturile nu reusesc sa le atinga. Redefinirea se realizeaza dupa cel putin o repetare a procesului de recrutare si selectie.

Documente necesare depunerii candidaturii

Dosarul de candidatura va contine urmatoarele documente:

- OPIS;
- curriculum vitae;
- scrisoare de recomandare;
- copie dupa actul de identitate;
- copie dupa diploma de studii;
- copie dupa orice alta diploma de studii/certificare/atestat care poate aduce valoare postului;
- copie dupa cartea de munca si/sau orice alt act care atesta experienta de conducere in domeniul economic/financiar;
- declaratie pe propria raspundere privind indeplinirea conditiilor necesare accederii in procesul de evaluare si selectie;
- declaratie pe propria raspundere prin care candidatul isi da acordul pentru procesarea datelor sale personale in cadrul procedurii de recrutare si selectie, precum si de a putea fi verificate informatiile furnizate.

Declaratiile sunt puse la dispozitia candidatilor pe site-ul societatii sau la registratura companiei.

ANEXA NR.2 LA HCL NR. 190 DIN 22.05.2018

MATRICELE
DIRECTORULUI GENERAL,
DIRECTORULUI COMERCIAL,
DIRECTORULUI FINANCIAR
SI ALE DIRECTORULUI TEHNIC

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ
ȘOVA-GĂTU LAUR



CONTRASEMNEAZĂ
SECRETARUL MUNICIPIULUI BACĂU
NICOLAE-OVIDIU POPOVICI

A large, stylized handwritten signature in blue ink, belonging to Nicolae-Ovidiu Popovici.

CONSILIER,
ISABELA PINTILIE

A handwritten signature in blue ink, belonging to Isabela Pintilie.

Director General

Criterii	Pondere (0-1)	Prag minim	Nominalizati				Candidat "n"	Decizie
1. Criterii de admisibilitate în procesul de evaluare/selecție								
Evaluare: DA / NU								
Membru al Consiliului de administrație al Societății	NA		DA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Experiță de consultanță în management și/sau conducere de minim 4 ani	NA		DA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Să nu fie Președintele consiliului de administrație al Societății	NA		DA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins
2. Criterii obligatorii								
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert								
Experiță de consultanță în management și/sau conducere a unor în	30%	3						
Anii de experiență în funcția de management	10%	3	5					
Profilul companiei gestionate	10%	3	5					
Cifra de afaceri	10%	3	5					
Competența managerială	25%	3						
Studii și certificări în domeniu	5%	3	5					
Gestionarea afacerii	5%	3	5					
Luarea deciziei	5%	3	5					
Monitorizare și control	5%	3	5					
Etica și integritate	5%	3	5					
Competența profesională	20%	3						
Management general	5%	3	5					
Managementul riscului	5%	3	5					
Managementul capitalului uman	5%	3	5					
Dialog social	5%	3	5					
Comunicare interpersonală	5%	3	5					
Governanța corporativă și rețea Directorului General	10%	3	5					
3. Criterii opționale								
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert								
Cunoștințe despre domeniul de activitate al Societății	5%	3	5					
Cunoștințe despre domeniul utilitatilor publice	5%	3	5					
TOTAL			80					
TOTAL PONDERAT	100%	3	5					
CLASAMENT			1					
DECIZIE privind lista scurta			Lista scurta					
Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	100%	3	5					
NOTA FINALA (row 35 + row 38)			10					
CLASAMENT FINAL			1					
DECIZIE PRIVIND NUMIREA (nota min 7 - max 10)			Lista scurta					

Director Comercial

Director Comercial		Pondere (0-1)	Prag minim	Nominalizati				Decizie
Criterii	Candidat "n"			Candidat 3	Candidat 2	Candidat 1		
1. Criterii de admisibilitate in procesul de evaluare/selectie								
Evaluare: DA / NU								
Cetatenie UE	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Limba romana	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Fara condamnare	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Fara destituire/demitere	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Sa nu fie Membru in Consiliul de administratie al Societatii	NA	NA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins	
Fara conflict de interese	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Studii superioare finalizate (domeniul economic/financiar/contabil)	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Experienta de consultanță în management și/sau conducere de minim 4 an	NA	NA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins	
2. Criterii obligatorii								
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert								
Experienta in managementul economico-financiar al unor societati co	30%	3						
Anii de experienta in functia de conducere	10%	3	5	1	3			
Profilul companiei gestionate	10%	3	5	1	3			
Cifra de afaceri	10%	3	5	1	3			
Competenta manageria: a	25%	3						
Studii superioare finalizate. Orice alta diploma/certificare/atestat, care aduc valoare postului, constituie avantaj.	5%	3	5	1	3			
Strategie comerciala	7,5%	3	5	1	3			
Luarea deciziei	5%	3	5	1	3			
Managementul riscului	7,5%	3	5	1	3			
Conducerea unei echipe	5%	3	5	1	3			
Competenta profesionala: a	15%	3						
Negociere	7,5%	3	5	1	3			
Relatii cu furnizorii	7,5%	3	5	1	3			
Comunicare interpersonala	5%	3	5	1	3			
Gubernanta corporativă și rolul Directorului Comercial	10%	3	5	1	3			
3. Criterii optionale								
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert								
Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii	5%	3	5	1	3			
Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice	5%	3	5	1	3			

TOTAL			70	14	42	0	
TOTAL PONDERAT	100%	3	5	1	3	0	
CLASAMENT			1	3	2	4	
DECIZIE privind lista scurta			Lista scurta	Respins	Lista scurta	Respins	
Alinire cu Scrisoarea de asteptari	100%	4	5	4	3		
NOTA FINALA (row 36 + row 39)			10	5	6	0	
CLASAMENT FINAL			1	3	2	4	
DECIZIE PRIVIND NUMIREA (nota min 7 - max 10)			Numit	Respins	Respins	Respins	

Director Financiar

Directori Financieri				Nominalizati				
Criterii	Pondere (0-1)	Prag minim	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat "n"	Decizie	
1. Criterii de admisibilitate in procesul de evaluare/selectie								
Evaluare: DA / NU								
Cetatenie UE	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Limba romana	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Fara condamnare	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Fara destituire/denimire	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Sa nu fie Membru in Consiliul de administratie al Societatii	NA	NA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins	
Fara conflict de interese	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Studii superioare finalizate (domeniul economic/financiar/contabil)	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins	
Experienta de conducere in domeniul economic/financiar/contabil de mini	NA	NA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins	
2. Criterii obligatorii								
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert								
Experienta in managementul economico-financiar al unor societati co	25%	3						
Anii de experienta in functia de conducere	10%	3	5	1	3			
Profilul companiei gestionate	5%	3	5	1	3			
Cifra de afaceri	5%	3	5	1	3			
Expunere	5%	3	5	1	3			
Competenta manageriala	25%	3						
Studii superioare finalizate. Orice alta diploma/certificare/atestat, care aduc valoare postului, constituie avantaj.	5%	3	5	1	3			
Viziune strategica economica	7,5%	3	5	1	3			
Luarea deciziei	7,5%	3	5	1	3			
Conducerea unei echipe	5,0%	3	5	1	3			
Competenta profesionala	25%	3						
Competenta financiara si de contabilitate	10%	3	5	1	3			
Experienta in relatia cu autoritatile fiscale, cu bancile, cunostinte solide	7,5%	3	5	1	3			
Comunicare interpersonal	7,5%	3	5	1	3			
Governanta corporativa si rolul Directorului Financiar	10%	3	5	1	3			
3. Criterii optionale								
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert								
Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii	5%	3	5	1	3			
Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice	5%	3	5	1	3			

Atragerea si gestionarea fondurilor europene	5%	3	5	1	3	
TOTAL			75	15	45	0
TOTAL PONDERAT	100%	3	5	1	3	0
CLASAMENT			1	3	2	4
DECIZIE privind lista scurta			Lista scurt a	Lista scurt a	Resp ins	Resp ins
Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	100%	4	5	4	3	
NOTA FINALA (row 36 + row 39)			10	5	6	0
CLASAMENT FINAL			1	3	2	4
DECIZIE PRIVIND NUMIREA (nota min 7 - max 10)			Numit	Resp	Resp	Resp

Director Tehnic

Director Term			Nominalizati				
Criterii	Pondere (0-1)	Prag minim	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat "n"	Decizie
I. Criterii de admisibilitate in procesul de evaluare/selectie							
Evaluare: DA / NU							
Cetatenie UE	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Limba romana	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Fara condamnare	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Fara destituire/demitere	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Sa nu fie Membru in Consiliul de administratie al Societatii	NA	NA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins
Fara conflict de interese	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Studii superioare finalizare (domeniul inginerie)	NA	NA	DA	DA	DA	DA	Admis/Respins
Experienta de consultanță în management și/sau conducere de minim 4 an	NA	NA	DA	DA	DA	NU	Admis/Respins
2. Criterii obligatorii							
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert							
Experienta in managementul economico-financiar al unor societati co	30%	3					
Anii de experienta in functia de conducere	10%	3	5	1	3		
Profilul companiei gestionate	10%	3	5	1	3		
Cifra de afaceri	10%	3	5	1	3		
Competenta manageria a	25%	3					
Studii superioare finalizate. Orice alta diploma/certificare/atestat, care aduc valoare postului, constituie avantaj.	5%	3	5	1	3		
Planificare strategica	7,5%	3	5	1	3		
Luarea deciziei	5%	3	5	1	3		
Managementul riscului	7,5%	3	5	1	3		
Conducerea unei echipe	5%	3	5	1	3		
Competenta profesionala	15%	3					
Analiza si sinteza	7,5%	3	5	1	3		
Monitorizarea performantei	7,5%	3	5	1	3		
Comunicare interpersonala	5%	3	5	1	3		
Guvernanta corporativa si rolul Directorului Comercial	10%	3	5	1	3		
3. Criterii optionale							
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert							
Cunostinte despre domeniul de activitate al Societatii	5%	3	5	1	3		
Cunostinte despre domeniul utilitatilor publice	5%	3	5	1	3		

TOTAL			70	14	42	0	
TOTAL PONDERAT	100%	3	5	1	3	0	
CLASAMENT			1	3	2	4	
DECIZIE privind lista scurta			Lista scurta	Respins	Lista scurta	Respins	
Alinieri cu Scrisoarea de asteptari	100%	4	5	4	3		
NOTA FINALA (row 36 + row 39)			10	5	6	0	
CLASAMENT FINAL			1	3	2	4	
DECIZIE PRIVIND NUMIREA (nota min 7 - max 10)			Numit	Respins	Respins	Respins	