



PROFILUL CANDIDATULUI

Pentru postul de Director Financiar în cadrul
Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.

2024

CUPRINS

1. Despre Profilul Candidatului	2
2. Rolurile postului de Director Financiar	2
3. Despre criteriile de selecție	4
4. Criteriile de eligibilitate	4
5. Criteriile opționale	5
6. Criteriile de evaluare a competențelor din matricea profilului	6
7. Explicarea criteriilor din matrice	8
8. Pragul minim colectiv	15

1. Despre Profilul Candidatului

În conformitate cu prevederile Art.14 din H.G. nr.639/2023, Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- a) descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din scrisoarea de așteptări;
- b) descrierea criteriilor de selecție.

2. Rolurile postului de Director Financiar

Atribuții și responsabilități:

- 1) Organizeaza si coordoneaza activitatea financiar-contabila si de achizitii la nivelul CN Aeroporturi Bucuresti SA în conformitate cu legislația în vigoare;
- 2) Coordoneaza si răspunde de organizarea și exercitarea controlului financiar preventiv;
- 3) Coordoneaza si răspunde de elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli, într-o concepție unitară pe baza strategiei companiei și a programelor pe termen mediu și lung, a datelor și informațiilor primite de la celelalte departamente și a analizelor și studiilor proprii;
- 4) Coordoneaza si raspunde de executarea bugetului de venituri si cheltuieli, urmarind realizarea indicatorilor financiari aprobati si respectarea disciplinei financiare;
- 5) Coordoneaza si răspunde de elaborarea metodologiilor contabile specifice activității desfășurate;
- 6) Coordoneaza si raspunde de întocmirea situațiilor financiare, conform reglementarilor contabile in vigoare specifice evidentei contabile si standardelor internaționale de raportare financiară, situatii care reflecta o imagine fidelă, clară și completă a patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute;
- 7) Răspunde de efectuarea analizei periodice a cheltuielilor și a utilizării mijloacelor circulante; propune măsuri de reducere a costurilor, actualizează și propune măsuri de creșterea rentabilității, urmărește realizarea indicatorilor de performanță;
- 8) Răspunde de înregistrarea cronologică și sistematică, prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor cu privire la poziția financiară, performanța financiară și fluxurile de trezorerie, atât pentru cerințele interne ale acestora, cât și în relațiile cu investitorii prezenți și potențiali, creditorii financiari și comerciali, clienți, instituții publice și alți utilizatori;
- 9) Răspunde și realizează politica de finanțare din surse proprii, credite, și din alte surse și asigură finanțarea, în vederea realizării activității de exploatare si a obiectivelor de investitii ale companiei;
- 10) Coordoneaza si raspunde pentru efectuarea operatiunilor de trezorerie ce vizeaza disponibilitatile banesti ale companie aflate in conturile curente deschise la banci (tranzactii FX, negocierea cursului de schimb valutar, negocierea nivelului dobanzilor in vederea constituirii de depozite bancare, etc);
- 11) Coordoneaza controlul operațiunilor patrimoniale efectuate și al procedeele de prelucrare utilizate, precum și exactitatea datelor finaciar contabile furnizate;

- 12) Coordoneaza si organizeaza evaluarea elementelor patrimoniale potrivit reglementărilor emise de Ministerul Finanțelor Publice;
- 13) Răspunde de fundamentarea solicitărilor pentru acordarea alocațiilor bugetare și a altor surse prevăzute de lege pentru finanțarea programelor de dezvoltare și modernizare.
- 14) Coordoneaza si raspunde de activitatea de determinare a tarifelor practicate de CN Aeroporturi Bucuresti SA si de monitorizare a acestora pe criterii de eficienta economica.
- 15) Angajează aeroportul prin semnătură, alături de Directorul General, în toate operațiunile patrimoniale.
- 16) Informează imediat Directorul General despre disfuncționalitățile apărute în activitatea de îndeplinire a obiectivelor de care răspunde, cât și a altor activități și propune măsuri pentru remedierea acestora.
- 17) Coordoneaza si raspunde de activitatea de contractare / derulare / monitorizare a acordurilor de împrumut ale companiei
- 18) Coordoneaza si răspunde de analizele cu privire la potențialul financiar al societății, la eficiența utilizării fondurilor financiare, la creșterea rentabilității activităților desfășurate, la previziunile si prognozele financiare și a altor indicatori financiari;
- 19) Analizează și aprobă documente financiar contabile, avizează necesarele materialele, întocmite în cadrul companiei, cu impact asupra bugetului Societății;
- 20) Răspunde de depunerea la termen a declarațiilor prevăzute de legislația în vigoare privind impozitele și taxele datorate către bugetul de stat, bugetul asigurarilor sociale, bugetele locale si / sau fonduri speciale, etc;
- 21) Respectă prevederile ordinului autoritatii tutelare referitor la prevenirea actelor de corupție și acordă sprijin comisiei special constituite pentru măsuri specifice referitoare la întreg personalul din subordine.
- 22) Coordoneaza si răspunde de activitatea privind calculul drepturilor salariale ale personalului angajat, conform prevederilor Contractului colectiv de muncă la nivelul Societății .
- 23) Verifică și coordonează activitatea șefilor compartimentelor din subordinea sa directă, în vederea îndeplinirii atribuțiilor de serviciu.
- 24) Răspunde pentru fundamentarea proiectelor și întocmirea conform cerințelor legale a documentațiilor necesare accesării de fonduri necesare finanțării implementării obiectivelor de investitii ale CN Aeroporturi Bucuresti SA, inclusiv Programul Strategic de Dezvoltare
- 25) Raspunde de ducerea la indeplinire a masurilor dispuse de organele de control proprii, ale Ministerului Transporturilor, Ministerului Finantelor Publice si Curtii de Conturi, etc;
- 26) Are obligația de a duce la îndeplinire hotărârile Consiliului de Administrație al CN Aeroporturi Bucuresti SA și de a raporta pe cale ierarhică stadiul și modul de îndeplinire a lor; evaluează trimestrial/semestrial stadiul îndeplinirii acestora.
- 27) Urmărește și verifică respectarea condițiilor legale privind organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziție publică (elaborarea Programului anual de achiziții, efectuarea licitațiilor, concursuri de ofertă) în vederea încheierii contractelor comerciale, de prestări servicii, închirieri, asocieri, achiziții, concesiuni sau subconcesiuni.
- 28) Propune răspunderea administrativa, materiala sau penala, după caz, a salariațiilor CN Aeroporturi Bucuresti SA, în cazul în care se fac vinovați de:
 - a) producerea de pagube;
 - b) neefectuarea, conform legii, a inventarelor periodice;
 - c) încheierea de procese verbale de insolvabilitate a debitorilor, neconforme cu realitatea;
 - d) neurmărirea și neîncasarea creanțelor, la termenele stabilite;
 - e) întocmirea neconformă cu realitatea a documentelor pentru scăderea din contabilitate a lipsurilor constatate la inventariere, precum și a oricăror pagube;

- f) înregistrarea eronată în contabilitate a operațiunilor generatoare de plăți nelegale sau a altor forme de păgubire a patrimoniului.

Directorul DIRECȚIEI FINANCIARE înlocuiește Directorul General, în ceea ce privește desfasurarea activității economico-financiare curente a companiei și acționează strict în limitele mandatului acordat, cu excepția următoarelor atribuții:

- a) Angajarea, concedierea personalului, numirea și revocarea persoanelor;
- b) Negocierea și semnarea Contractului Colectiv de Muncă al companiei;
- c) Reprezentarea Directorului General în Consiliul de Administrație;

3. Despre criteriile de selecție

În cadrul procedurilor de recrutare și selecție derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernare corporativă aplicabile se utilizează trei categorii de criterii:

1. **criteriile de eligibilitate** – cerințe inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție;
2. **criteriile opționale** – atribute ale profilului de candidat (studii, specializări, certificări, etc.) a căror respectare constituie un avantaj;
3. **criteriile de evaluare a competențelor** – competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea sunt criterii individuale.

Aceste criterii sunt prezentate în matricea postului de Director Financiar, grupate pe următoarele capitole: competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice, competențe de importanță strategică / tehnică, competențe de guvernare corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări. Modalitatea de evaluare: observarea și analiza reacțiilor și a răspunsurilor candidaților prin raportare la Profilul Candidatului.

Nici trăsăturile nici criteriile de competență nu sunt eliminatorii.

4. Criteriile de eligibilitate

Criteriile de eligibilitate sunt un mix de cerințe, generate fie de prevederi legale aplicabile, fie de documentele constitutive ale întreprinderii, fie de așteptările acționarilor exprimate prin Scrisoarea de Așteptări, fie de cerințe explicit exprimate de decidenții de pe procesul de recrutare. Toate aceste criterii sunt obligatorii și deoarece nu conduc la o reală diferențiere a candidaților, nu se punctează în matrice, ci se consemnează numai respectarea lor;

Astfel, candidații pe care dorim să îi selectăm în procesul de recrutare și selecție pentru postul de Director Financiar trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele criterii:

- a) au studii universitare economice absolvite (minim echivalent ISCED 6/ diplomă de licență);
- b) au experiență în întocmirea și publicarea situațiilor financiare individuale în baza IFRS;
- c) au experiență profesională totală de minim 7 ani;
- d) au experiență de minim 5 ani în consultanță în management sau în activitatea de conducere a proceselor financiare ale unor autorități publice, întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat;
- e) au cetățenie română sau cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene;
- f) sunt persoane apte din punct de vedere medical, au capacitate deplină de exercițiu;
- g) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea funcției de director al companiei;
- h) nu au fost destituiți sau revocați pentru neîndeplinirea obligațiilor contractuale într-o funcție din cadrul unor instituții publice sau al unor întreprinderi cu capital majoritar de stat în ultimii 5 ani sau nu au avut încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 5 ani;
- i) nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească definitivă și irevocabilă pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiuni de fals, infracțiuni contra patrimoniului, pentru infracțiunile 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, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, săvârșite cu intenție, care i-ar face incompatibili(e) cu exercitarea funcției;
- j) nu au făcut poliție politică, așa cum este aceasta definită prin lege;
- k) îndeplinesc condițiile prevăzute de Legea nr. 31/1990 și OUG nr. 109/2011 referitoare la calitatea de director;
- l) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- m) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- n) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

5. Criteriile opționale

Acestea sunt criteriile care reprezintă un avantaj al candidatului față de ceilalți candidați; aceste criterii se punctează în matrice; în cadrul acestei proceduri au fost prevăzute următoarele criterii:

- a) cunoașterea limbii engleze;
- b) cunoașterea legislației incidente în domeniul ajutorului de stat;
- c) rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

6. Criteriile de evaluare a competențelor din matricea profilului

Matricea stabilită în cadrul acestei proceduri este:

Criterii		Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert			
C1	Competențe specifice sectorului		
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei societăți în domeniul administrării de infrastructură aeroportuară	OB	1
C1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a societății	OB	1
C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare	OB	1
C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP	OB	1
C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1
C1.6	Capacitatea de a imprima organizației disciplina fiscală		
C1.7	Capacitatea de a imprima organizației spiritul de eficiență și eficacitate	OB	1
C2	Competențe profesionale de importanță strategică		
C2.1	Leadership	OB	0.75
C2.2	Management financiar	OB	0.75
C2.3	Bugetare	OB	0.75
C2.4	Cashflow management	OB	0.75
C2.5	Digitalizare organizațională	OB	0.75
C2.6	Managementul riscurilor	OB	0.75
C2.7	Cost management	OB	0.75
C2.8	Capacitatea de a negocia	OB	0.75
C2.9	Managementul proiectelor cu finanțare europeană	OB	0.75
C3	Competențe de guvernanță corporativă		
C3.1	Management prin obiective	OB	0.75
C3.2	Raportare	OB	0.75
C3.3	Dialogul social	OB	0.75
C3.4	Managementul performanței	OB	0.75
C4	Competențe sociale și personale		

C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5
C5	Experiență pe plan local și internațional		
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale	OB	0.1
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1
	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări		
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1
A4	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1
A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
A9	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1
A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora	OB	1
	Trăsături		
T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01
T2	Independență	OB	0.01
T3	Integritate	OB	0.01
T4	Expunere politică	OB	0.01
T5	Orientarea către oameni	OB	0.1
T6	Orientare către rezultate	OB	0.1
T7	Capacitate de sinteză	OB	0.1
	Criterii opționale		
CO1	Cunoașterea limbii engleze	Opț.	1
CO2	Cunoașterea legislației incidente în domeniul ajutorului de stat	Opț.	1
CO3	Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	Opț.	1

7. Explicitarea criteriilor din matrice

I	Competențe
C1	Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei societăți în domeniul administrării de infrastructură aeroportuară
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a obține rezultate optime ale proceselor de management financiar-contabil ale societății, păstrându-le în permanență aliniate atât cu cerințele legislației aplicabile cât și cu bunele practici internaționale din acest domeniu.	<u>Indicatori</u> - Vizualizează procesele de management financiar-contabil - Își asumă process ownership - Sesizează nevoile de aliniere a acestor procese în vederea creșterii performanței - Este un fervent suporter al digitalizării acestor procese - Conectează procesele financiare cu celelalte procese ale societății
C.1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a societății
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a sesiza disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a societății și de a identifica și implementa măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a societății.	<u>Indicatori</u> - analizează performanța financiară a companiei - semnalează devieri de la performanța prognozată - sesizează disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a societății - identifică și implementează măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a societății - gândește și pune rapid în operă măsuri rapide de redresare a performanței financiare - ia decizii de întărire a sistemului de control financiar
C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a găsi și de a obține resurse financiare din diferite surse, pentru a atinge obiectivele financiare ale societății.	<u>Indicatori</u> - rata de succes în obținerea unor fonduri - adaptabilitatea în gestionarea resurselor financiare, în funcție de nevoile societății
C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a ajusta structura și rezultatele sistemului ERP în funcție de necesitățile concrete ale proceselor financiare ale societății.	<u>Indicatori</u> - Solicită sistemului rapoartele potrivite - Solicită, argumentează și ia deciziile de upgrade, completare sau înlocuire a sistemului ERP
C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a asigura implementarea corectă și completă a principiilor de control al proceselor de management financiar și non financiar.	<u>Indicatori</u> - Crează, populează și utilizează curent dashboardul cu principalii KPIs ai societății - Aliniază sau incită la alinierea proceselor și apoi a procedurilor în respectul principiilor de

	control eficace și eficient Întreprinde acțiunile corective necesare în cazuri de ecart față de obiective sau de neconformitate sesizate de alarmele sistemului de control
C1.6	Capacitatea de a imprima organizației disciplina fiscală
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a gestiona corect obligațiile fiscale, monitorizarea și raportarea adecvată a tranzacțiilor financiare, precum și evitarea încălcării legilor fiscale.	<u>Indicatori</u> - respectă în mod riguros toate cerințele fiscale, inclusiv termenele de plată, raportarea fiscală - dispune de proceduri bine definite pentru stocarea și gestionarea documentelor fiscale - instruirea și conștientizarea importanței respectării regulilor fiscale
C1.7	Capacitatea de a imprima organizației spiritul de eficiență și eficacitate
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a implementa o cultură organizațională care promovează atât eficiența operațională, cât și realizarea scopurilor strategice.	<u>Indicatori</u> - măsoară cât de bine organizația utilizează resursele (timp, bani, personal) pentru a atinge obiectivele
C2	Competențe profesionale de importanță strategică
C2.1	Leadership
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face ca membrii organizației pe care o conduce să-l urmeze necondiționat, de a obține rezultatele prognozate prin motivarea și capacitatea colaboratorilor în a-și depăși limitele de performanță, de a transforma un obiectiv operațional într-o cauză la a cărei realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.	<u>Indicatori</u> - evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească - utilizează deseori exemplul personal - are o bună capacitate de persuasiune - își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională - își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional - imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației - este promotor al schimbării - este un exemplu de integrare a valorilor organizației
C2.2	Management financiar
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a culege informațiile potrivite, de a le analiza și procesa, pe baza lor de a face alegeri informate pentru a proiecta, derula și monitoriza toate tranzacțiile financiare ale societății.	<u>Indicatori</u> - accesează surse coerente de informații - analizează informații financiare diverse - accesează și analizează rapoarte ale diverselor sisteme integrate digitale ce procesează informațiile financiare - identifică și accesează surse de finanțare - proiectează bugete și coordonează elaborarea BVC consolidat anual - elaborează capitolele financiare ale planurilor strategice sau operaționale la nivel de societăți - conduce procesele de management financiar - relaționează cu acționari, finanțatori, reprezentanți ai autorităților și alți stakeholderi pe subiecte financiare

		- informează managementul și sugerează decizii informate de natură financiară
C2.3	Bugetare	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a transforma un plan strategic într-un buget, de a consolida și a cascada bugete, de a asigura o execuție bugetară conformă.		<u>Indicatori</u> - a participat activ la activitatea de bugetare anuală - experiență în execuția bugetară - abilități de control bugetar - experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional.
C2.4	Cashflow management	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a asigura în permanență, cu costuri minime, necesarul de cash al societății.		<u>Indicatori</u> - elaborează bugetul anual de cash - supervizează execuția bugetului de cash relaționează cu finanțatori și alte instituții financiare
C2.5	Digitalizarea organizațională	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.		<u>Indicatori</u> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.6	Managementul riscurilor	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca organizația să implementeze un sistem fiabil de identificare permanentă a riscurilor potențiale și de prevenire a incidenței acestora și de reducere a impactului acestora.		<u>Indicatori</u> - are o abordare sistemică - înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale - capacitează organizația pentru a mapa riscurile - capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate - capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
C2.7	Cost management	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a crea înregistrări, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor societății în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.		<u>Indicatori</u> -crează și conduce un proces fiabil de management al costurilor
C2.8	Capacitatea de a negocia	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate		<u>Indicatori</u> - este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale

favorabile pentru organizație.		celorlalți participanți la negocieri - înțelege în profunzime situația și interesele proprii, precum și cele ale părților cu care se negociază, identificând punctele comune și diferențele pentru a găsi soluții acceptabile pentru toți - este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor, ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere
C2.9	Managementul proiectelor cu finanțare europeană	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a elabora și implementa cu succes proiecte cu finanțare europeană, utilizând eficient instrumentele specifice de management al proiectelor și asigurând accesarea corectă a surselor de finanțare și raportarea adecvată a progresului în implementarea acestor proiecte.		<u>Indicatori</u> - identifică periodic apelurile deschise de proiecte - participă la elaborarea propunerilor de proiect și a contractelor de finanțare - identifică și accesează surse de finanțare pentru asigurarea contribuției proprii - alcătuiește echipe optime de proiect - monitorizează activ activitățile și bugetul proiectului - raportează conform rezultatele implementării proiectului
C3	Competențe de guvernanță corporativă	
C3.1	Management prin obiective	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.		<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipa, individual, de performanță) - incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective, - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Raportare	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica eficient și precis informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.		<u>Indicatori</u> - este familiarizat cu toate aspectele operaționale și financiare ale organizației, inclusiv cunoștințe solide despre strategia, obiectivele, procesele și performanța sa - comunică informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia - asigură transparența și integritatea în raportare, oferind informații corecte, complete și relevante, și evitând interpretările subiective sau înșelătoare
C3.3	Dialogul social	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul		<u>Indicatori</u> - evidențiază permanent și comunică despre

satisfacerii interesului social al societății.	interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale societății și interesele angajaților - ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială - urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale - evita abil comportamentele de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare - contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social - militează pentru abilitarea managerilor societății de a derula un dialog social pozitiv și fluent
C3.4	Monitorizarea performanței
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.	<u>Indicatori</u> - identifică și interoghează surse de informații diverse - stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție - informează structurile abilitate despre ecarturile constatate - ia măsuri de corectare a ecarturilor - încintă întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite - face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante - se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță
C4	Competențe sociale și personale
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.	<u>Indicatori</u> - Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile - Își subliniază mesajele verbale prin gesturi - Are o ținută potrivită mesajelor transmise - Dă dovadă că își ascultă activ interlocutori - Utilizează înțelept formularea - Utilizează corect tehnica întrebărilor - Compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale - Este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere - Utilizează corect procesul de persuadare
C5	Experiență pe plan local și internațional
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale
<u>Explicitare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său	<u>Indicatori</u> - gestionarea aspectelor strategice, operaționale și administrative ale organizației

profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică națională.	într-un context național, având în vedere nevoile și cerințele specifice ale pieței și ale mediului de afaceri din țara respectivă
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional
<u>Explicitare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică, în cadrul unor companii cu capital străin.	<u>Indicatori</u> - abilitatea de a naviga în complexitatea culturilor, legislațiilor și piețelor din diverse țări și regiuni, precum și de a coordona activitățile și de a lua decizii strategice pentru a atinge obiectivele organizaționale
II	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat
<u>Explicitare</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.	
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective
<u>Explicitare</u> Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.	
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia
<u>Explicitare</u> Describe în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.	
A4	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<u>Explicitare</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	

A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> la notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.	
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<u>Explicitare</u> la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.	
A9	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative
<u>Explicitare</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Explicitare</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora
<u>Explicitare</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
III	Trăsături
T1	Reputație personală și profesională
<u>Explicitare</u> Candidatul va prezenta între una și cinci scrisori de recomandare, primind puncte pentru acestea.	
T2	Independență
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere situația sa referitoare la independența ca administrator.	
T3	Integritate

<u>Explicitare</u> Candidatul prezintă cazierul fiscal și cazierul judiciar fără înscrisuri. Punctare: 1 punct pentru cazierul cu înscrisuri 5 puncte pentru cazierul fără înscrisuri	
T4	Expunere politică
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică. Punctare: 1 punct pentru desfășurarea activității politice în rol de lider 3 puncte pentru desfășurarea activității politice ca membru al unui partid politic fără rol de conducere 5 puncte pentru absența activității politice	
T5	Orientare către oameni
<u>Explicitare</u> Subsumează acțiunile și deciziile de management proprii consecințelor pe care acestea pot avea asupra organizației, echipelor, colaboratorilor pe care îi conduce și acționează în sensul motivării acestora și în cel al creării unui climat social pozitiv stabil.	
T6	Orientare către rezultate
<u>Explicitare</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.	
T7	Capacitate de sinteză
<u>Explicitare</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.	
IV	Criterii opționale
C01	Cunoașterea limbii engleze
Criteriu opțional	
C02	Cunoașterea legislației incidente în domeniul ajutorului de stat
Criteriu opțional	
C03	Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director
Criteriu opțional	

8. Pragul minim colectiv

Se specifică decizia CSN referitoare la PMC – global – raportat la medie, pentru anumite competențe sau niciun PMC.