



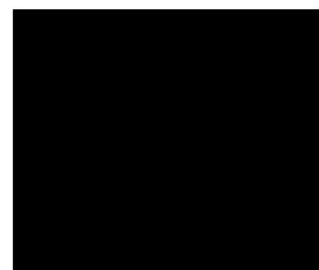
**SOCIETATEA DE ADMINISTRARE
A PARTICIPAȚIILOR ÎN ENERGIE**
SOCIETATE ADMINISTRATĂ ÎN SISTEM DUALIST

**PLAN DE SELECTIE – COMPONENTA INTEGRALA
pentru selectia a 2 membri ai Directoratului
Societatii de Administrare a Participatiilor in Energie S.A
S.A.P.E S.A**

Procedura de selectie a membrilor Directoratului Societatii de Administrare a Participatiilor in Energie S.A este dezvoltata in acord cu prevederile OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, astfel cum a fost aprobată cu modificari si completari prin Legea 187/2023, denumita in continuare “OUG 109/2011” precum si cu prevederile Hotaririi de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, denumita in continuare “HG nr. 639/2023”, ale Legii nr. 31/1990, cu Actul Constitutiv al Societății precum si cu Regulamentul de organizare si Functionare al Directoratului Societatii.

Procedura de selectie se efectueaza cu scopul de a asigura transparentizarea si profesionalizarea Consiliilor de Administratie, a Consiliilor de Supraveghere si a Directoratelor potrivit standardelor de guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate in Principiile de guvernanta corporativa ale Organizatiei pentru Cooperare si Dezvoltare Economica.

Planul de selectie este astfel intocmit incat procedura de recrutare si selectie sa se realizeze cu respectarea dreptului la libera competitie, echitate si egalitate de sanse, nediscriminare, transparenta, tratament egal si asumarea raspunderii.



PLANUL DE SELECTIE –COMPONENTA INIȚIALĂ
pentru desemnarea membrilor Directoratului
Societății de Administrare a Participațiilor în Energie S.A.

PREAMBUL

Informatii generale privind Societatea

Societatea de Administrare a Participațiilor în Energie SA ("Societatea" sau "SAPE") persoana juridica romana, deținută integral de statul roman prin Ministerul Energiei, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J40/5394/2014, a fost înființată prin divizarea Societății de Distribuție și Furnizare a Energiei Electrice Electrica SA (Electrica SA), în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 203/2014 privind modificarea Hotărârii Guvernului nr. 85/2013 pentru aprobarea strategiei de privatizare prin ofertă publică de majorare a capitalului social prin aport de capital privat al Societății de Distribuție și Furnizare a Energiei Electrice Electrica SA București, cu modificările și completările ulterioare, și în conformitate cu Proiectul de divizare din data de 19.12.2013, publicat de către Electrica SA pe propria pagină web la data de 23.12.2013.

Sediul social al Societății este situat în București, sector 1, str. Grigore Alexandrescu nr. 9, etaj 4, România și puncta de lucru în: Com. Valea Călugărească, Satul Dârvari, județul Prahova, Com.Avram Iancu, vârful Bihor, județul Alba, în localitatea Horia, judetul Constanța.

Obiectul principal de activitate al societății este cod CAEN 3511 – Producția de energie electrică.

Capitalul social al Societății subscris și vărsat este de 868.527.790 lei, împărțit în 86.852.779 acțiuni, numerotate de la 1 la 86.852.779, având o valoare nominală de 10 lei fiecare.

Începând cu anul 2018 societatea este administrată în sistem dualist, de către un Consiliul de Supraveghere format din 5 membri și un Directorat format din 3 membri.

I. SCOPUL ȘI DOMENIUL DE APLICARE AL PLANULUI DE SELECȚIE - COMPONENTA ÎNȚIALĂ

Potrivit Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), guvernanța corporativă se referă la modul în care sunt împărțite drepturile și responsabilitățile între diferitele categorii de participanți la activitatea societății: acționarii, consiliul de administrație, directorii, angajații, auditorii, specificându-se totodată modul în care se iau deciziile cu privire la activitatea societății, cum se definesc obiectivele strategice, care sunt mijloacele de atingere a lor și cum se monitorizează performanțele economice.

De altfel, termenul de „guvernanță” este sinonim cu cel de „administrare” sau cel de „conducere”, deci implică toate activitățile din cadrul companiei, care intră în sfera managementului.

Procedura de selecție se efectuează cu scopul de a asigura transparența și profesionalismul membrilor consiliului de administrație, consiliului de supraveghere sau directoratului potrivit standardelor de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate în Principiile de guvernanță corporativă ale OCDE.

Totodată, prezenta componentă inițială a planului de selecție este întocmită cu scopul selecției a unui număr de 2 (doi) membri Directoratului la Societatea de Administrare a Participațiilor în Energie S.A., cu respectarea art. 35 alin (11) din OUG nr. 109/2011, în conformitate cu Actul Constitutiv al societății și cu respectarea Regulamentului de organizare și Functionare a Directoratului.

Mandatul celor doi membri ai Directoratului coincide ca durată cu mandatul celor doi membri înlocuiți, cele două poziții fiind vacante din cauza revocării a doi membri.

Planul de selecție în integralitatea sa constituie fundamentul procedurii de selecție, cuprinzând principalele activități și decizii care trebuie realizate, termenele de realizare, părțile implicate, precum și documentele de lucru, iar Componenta inițială se constituie în fundamentul pentru elaborarea componentei integrale a Planului de selecție.

II. PRINCIPII

Întocmirea Planului de selecție s-a realizat cu claritate pentru a putea fi determinate toate aspectele cheie ale procedurii de selecție, în concordanță cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 187/2023 și HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Planul de selecție este astfel întocmit, încât procedura de recrutare și selecție să se realizeze cu respectarea următoarelor principii:

- libera competiție;
- echitate și egalitate de șanse;
- nediscriminare;
- transparență;
- tratament egal;
- asumarea răspunderii.

III. ETAPELE ȘI DOCUMENTELE PROCEDURII DE SELECȚIE

Data de începere a procedurii de selecție este data la care Consiliul de Supraveghere hotărăște declanșarea procedurii de selecție a membrilor Directoratului având în vedere revocarea celor doi membri ai Directoratului.

Prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere s-a aprobat declanșarea procedurii de selecție a membrilor Directoratului Societății de Administrare a Participațiilor în Energie S.A., conform OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 187/2023.

Procedura de selecție pentru membrii Directoratului **se finalizează în termen de cel mult 150 de zile de la declanșare.**

3.1. Scrisoarea de așteptări

Scrisoarea de așteptări este documentul de lucru care conține performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Societății de Administrare a Participațiilor în Energie S.A. pentru o perioadă de cel puțin patru ani. Scrisoarea de așteptări constituie o sinteză a așteptărilor financiare și nonfinanciare ale autorității publice tutelare. Scrisoarea de așteptări este publicată pe paginile de internet ale autorității publice tutelare și Societății de Administrare a Participațiilor în Energie S.A. pentru a fi luată la cunoștință de candidații la postul de administrator înscriși pe lista scurtă. Forma finală a scrisorii de așteptări este aprobată, prin ordin, de către conducătorul autorității publice tutelare.

3.2. Profilul Directoratului

Profilul Directoratului trebuie să conțină capacitățile, trăsăturile și cerințele pe care acesta trebuie să le dețină la nivel colectiv, raportat la contextul organizațional, misiunea, așteptările acționarului în conformitate cu Scrisoarea de așteptări. Profilul Directoratului se elaborează de către expertul independent în consultare Comitetul de Nominalizare și Remunerare. Profilul pentru poziția de

membru al Directoratului se aproba de Consiliul de Supraveghere, la recomandarea Comitetul de Nominalizare și Remunerare.

3.3. Profilul candidatului

Profilul candidatului este alcătuit din două componente, respectiv:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului Directoratului.

Profilul candidatului pentru poziția de membru în Directorat se aprobă de Consiliul de Supraveghere, la recomandarea Comitetul de Nominalizare.

3.4. Planul de selecție

Planul de selecție trebuie întocmit astfel încât procedura de recrutare și selecție să se realizeze cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentului egal și transparenței și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate al Societății de Administrare a Participațiilor în Energie S.A., urmărindu-se totodată o diversificare a competențelor la nivelul Directoratului.

Planul de selecție va conține, dar fără a se limita la acestea, modelele de materiale și documente personalizate.

Componenta integrală a planului de selecție se elaborează cu asistența expertului independent.

Data de finalizare a Planului de selecție-componenta integrală o reprezintă data semnării contractului de mandat de către membrii Directoratului.

IV. CONTRACTAREA EXPERTULUI INDEPENDENT

Conform art. 35 alin. (4) din OUG nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 187/2023, Consiliul de Supraveghere 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.

Prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere nr. 31/07.05.2025 selecția membrilor Directoratului va fi efectuată de un expert independent.

Selecția expertului independent se va realiza în conformitate cu prevederile legale în vigoare, și cu luarea în considerare a criteriilor stabilite prin HG nr. 639/2023, respectiv:

Nr. crt.	CRITERII
1.	Portofoliul de clienți în ultimii 3 ani pentru selecția administratorilor sau directorilor la întreprinderi publice sau private.
2.	Componenta echipei de proiect cu referire la numărul de experți ce poate fi alocat proiectului și expertiza acestora în procedura de recrutare de administratori.

V. ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI

Prezenta secțiune definește principalele competențe pe care părțile implicate în procesul de recrutare și selecție le au, în scopul unei bune gestionări a procesului de recrutare și selecție.

5.1. Consiliul de Supraveghere are următoarele competențe în procesul de recrutare și selecție, dar fără a se limita la acestea și în condițiile legii:

- decide asupra *declanșării procedurii de selecție a membrilor Directoratului Societatii de Administrare a Participațiilor în Energie S.A*
- aprobă *Profilul Directoratului* propus de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare;
- aprobă *Profilul candidatului* propus de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare;
- aprobă *achiziția serviciilor expertului independent*;
- aprobă *Profilul Candidatului pentru funcția de membru al Directoratului*, propus de Comitetul de Nominalizare și Remunerare;
- numește *membrii Directoratului din lista scurtă* întocmită conform prevederilor OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare și HG nr. 639/2023.

5.2. Comitetul de Nominalizare și Remunerare are următoarele competențe în procesul de recrutare și selecție, dar fără a se limita la acestea și în condițiile legii:

- colaborează cu expertul independent pentru definitivarea Componentei integrale a Planului de selecție, pentru a putea determina toate aspectele-cheie ale procedurii de selecție și introduce datele în acest plan;
- avizează *Proiectul matricei profilului Directoratului*;
- avizează *Profilul Directoratului*;
- actualizează, dacă este necesar, *analiza cerințelor contextuale*, care sunt parte componentă din Profilul Directoratului, în numele Consiliului de Supraveghere;

- stabilește criteriile obligatorii și cele care sunt opționale, în funcție de specificul și complexitatea activității întreprinderii publice, precum și ponderea acestora în întocmirea listei scurte;
- propune spre avizare Consiliului de Supraveghere, *Profilul Directoratului si Profilul Candidatului pentru functia de membru in cadrul Directoratului*;
- avizează *Profilul candidatului* și îl supune spre aprobare Consiliului de Supraveghere.

5.3. Expertul Independent asigură derularea procedurii de selecție și toate activitățile necesare desfășurării în condiții optime și legale a acesteia.

Expertul Independent are următoarele obligații în procesul de recrutare și selecție, dar fără a se limita la acestea și în condițiile legii:

- elaborează Strategia de selecție, precum și graficul de timp al procedurii de selecție;
- *derulează procedura de selecție a membrilor Directoratului*, cu respectarea OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare și HG nr. 639/2023;
- elaborează Profilului Directoratului și Profilului candidatului;
- elaborează planul de selecție, respectiv componenta integrală a planului de selecție în consultare cu CNR, pentru a putea determina toate aspectele-cheie ale procedurii de selecție și introduce datele în acest plan;
- elaborează și urmărește publicarea anunțului privind selecția candidaților pentru posturile de membri ai Directoratului;
- transmite spre publicare un anunț privind selecția membrilor Directoratului. Anunțul se publică în cel puțin două ziare economice și/sau financiare cu largă răspandire și pe un site de joburi on-line cu vizibilitate precum și pe paginile de internet a Societății, cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită pentru depunerea candidaturilor specificată în Anunț. Anunțul trebuie să includă condițiile care trebuie să fie întrunite de candidați și criteriile de selecție a acestora;
- stabilește conținutul dosarului pentru depunerea candidaturii pentru fiecare poziție de membru în Directorat;
- elaborează răspunsurile la eventualele solicitări de clarificări în perioada cuprinsă între publicarea anunțului și data depunerii candidaturii;
- evaluează și selectează candidații pentru fiecare poziție de membru în cadrul Directoratului;
- solicită clarificări suplimentare dacă informațiile din dosarele de candidatură nu sunt concludente;

- verifică informațiile din dosarele de candidatură rămase pe lista lungă și stabilește punctajul conform grilei de evaluare pentru fiecare criteriu din cadrul matricei profilului pentru fiecare candidat și a matricei profilului Directoratului;
- realizează analiza comparativă a candidaților, prin raportare la matricea profilului Directoratului;
- informează, în scris, candidații respinși de pe lista lungă despre această decizie;
- întocmește Lista scurtă, conform prevederilor legale în vigoare. Lista scurtă va cuprinde un număr de maxim 5 candidați/poziție de membru în Directorat;
- comunică candidaților aflați pe lista scurtă, faptul că în termen de 15 zile de la data emiterii sau stabilirii listei scurte, trebuie să depună în scris, la întreprinderea publică, *Declarația de intenție*.
- analizează declarația de intenție în raport de prevederile HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011;
- integrează rezultatele analizei declarației de intenție în matricea profilului de candidat;
- întocmește în consultare cu Comitetul de Nominalizare și Remunerare planul de interviu;
- programează interviurile cu candidații înscriși pe Lista scurtă;
- după finalizarea interviurilor, întocmește rapoartele pentru numirile finale, care includ clasificarea candidaților cu motivarea acesteia;
- transmite Rapoartele finale către CNR;
- elaborează răspunsurile la eventualele contestații, după finalizarea procedurii de selecție.
- după finalizarea interviului, întocmește raportul pentru numirile finale, care include clasificarea candidaților cu motivarea acestora. Consiliul de supraveghere va numi cu votul majorității membrilor sai Membrii Directoratului.

VI. PROCEDURA DE SELECTIE

PLANUL DE ACTIUNI

Prezenta secțiune definește, în tabelul de mai jos, etapele procesului de recrutare și selecție, termene limită, documente necesare și părțile implicate:

Nr. crt.	Acțiune/Etapă	Termen	Responsabil	Observații/Document
1.	Desemnarea expertului independent cu derularea	_____	CS/CNR	Hotărârea CS nr. 31/07.05.2025

	procesului de selecție			
2.	Declanșarea procedurii de selecție membri Directorat	_____	CNR/CS	Hotărârea CS nr. 31/07.05.2025
3.	Elaborarea componentei inițiale a planului de selecție	_____	Expert independent	Plan de selecție-componenta inițială
4.	Selectarea și contractarea serviciilor de consultanță (asistență) a expertului independent în recrutarea resurselor umane	08.07.2025	CS Conducerea executivă a societății	Hotărârea CS
5.	Elaborarea Profilului Directoratului/ Profilului candidatului	După selectarea expertului independent 10.07.2025	Experul independent în colaborare cu CNR	Profil Directorat Matrice Cerințe contextuale
6.	Avizare/aprobare CS a Profilului Directoratului (inclusiv a Profilului de candidat al Directoratului)		CS	Hotărâre CS
7.	Definitivarea componentei integrale a planului de selecție	_____	Expertul independent în colaborare cu CNR/CS	Plan de selecție-componentă integrală
8.	Publicarea Anunțului de selecție	Cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită pentru depunerea candidaturilor specificată în Anunț	Expertul independent	Anunțul de Selecție, în cel puțin două ziare economice și/sau financiare cu largă răspândire și pe pagina de internet a S.A.P.E S.A
9.	Depunerea candidaturilor	În termen de 30 de zile de la publicarea Anunțului	Candidați	Dosar de candidatură pe suport hârtie în plic închis și sigilat, la registratura societății, precum și la adresa de e-mail a societății.
10.	Derularea procedurii de evaluare a candidaților, elaborarea listei scurte și comunicarea rezultatelor selecției candidaților	15 zile începând cu prima zi după expirarea termenului de depunere a candidaturilor	Expertul independent	Lista lungă Plan interviu Clarificări Matricea de evaluare Lista scurtă
11.	Depunerea Declarației de intenție de către candidații de pe lista scurtă	În termen de 15 zile de la emiterii sau stabilirii listei scurte	Candidații	Declarație de intenție depusă la sediul S.A.P.E S.A.
12.	Analiza Declarației de intenție și integrarea rezultatelor în matricea profilului de candidat		Expertul independent	Formular de analiză a Declarației de intenție. Matricea profilului de candidat.
13.	Selecția finală pe bază de		Expertul	Plan de interviu



	interviu		independent în colaborare cu CNR	
14.	Întocmirea și transmiterea raportului pentru numirile finale către CS		Expertul independent în colaborare cu CNR	Raportul pentru numirile finale
15.	Convocare CS pentru propunerea membrilor Directoratului rezultați urmare a derulării procesului de selecție		CS	Hotărâre CS
16.	Aprobarea numirii membrilor Directoratului rezultați urmare a selecției organizată conform OUG nr. 109/2011	În maxim 150 zile de la declanșarea procedurii de selecție	CS	Hotărâre CS Contract de mandat

VII. REGULI PENTRU ALCĂTUIREA DIRECTORATULUI SOCIETĂȚII DE ADMINISTRARE A PARTICIPATIILOR ÎN ENERGIE S.A.

În alcatuirea Directoratului se va ține cont de prevederile Art. 35 al OUG 109/2011, alin (4)-(9), respectiv:

(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, stabilesc criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în funcții de conducere exercitate la nivelul autorităților publice ori în funcții de administrator, respectiv de director, precum și orice alte funcții de conducere în cadrul întreprinderilor publice ori societăților 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 sau, după caz, a președintelui consiliului de supraveghere, în cel puțin două publicații economice și/sau financiare de largă răspândire, pe prima pagină a site-ului întreprinderii publice, într-un loc vizibil la încărcarea paginii, precum și pe cel puțin o platformă sau un site de recrutare de resurse umane cu mare vizibilitate la nivel național. Anunțul include condițiile care trebuie să fie întrunite de candidați și criteriile de evaluare a acestora

(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 întocmită de comitetul de nominalizare și remunerare)

(9) Directorul financiar al întreprinderii publice, indiferent dacă acestuia îi sunt delegate atribuții de conducere de către consiliul de administrație sau nu, va fi selectat în conformitate cu prevederile alin. (4)-(7).

VIII. ACȚIUNI VIITOARE ÎN VEDEREA DEFINITIVĂRII PLANULUI DE SELECȚIE

În vederea definitivării Planului de selecție, expertul independent selectat în colaborare cu Comitetul de Nominalizare și Remunerare, va desfășura toate activitățile/acțiunile necesare pentru conformarea la OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 187/2023 și HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În acest sens, expertul independent, cu consultarea Comitetului de Nominalizare și Remunerare, va elabora, dar fără a se limita la acestea, următoarele documente necesare:

- *Profilul Directoratului care urmează să fie selectat;*
- *Profilul Candidatului pentru funcția de membru al Directoratului;*
- *Anunțurile privind selecția, pentru presa scrisă și online;*
- *Materiale referitoare la Declarația de intenție;*
- *Fișa de sinteză pentru fiecare fază a Planului de selecție;*
- *Planul de interviu;*
- *Formulare de nominalizare pentru candidații propuși;*
- *Recomandări de nominalizare;*
- *Proiectul contractului de mandat;*
- *Formulare de confidențialitate;*
- *Formulare ale declarațiilor necesare a fi completate de către candidați;*
- *Lista elementelor confidențiale și a celor ce pot fi făcute publice;*

- *Lista detaliată a documentelor necesare în vederea depunerii candidaturii de către persoane fizice și juridice, în funcție de etapele procedurii de selecție;*
- *Lista elementelor pentru verificarea candidaților aflați pe Lista scurtă.*

Depunerea dosarelor de candidatură se va face pe suport hârtie, în plic închis și sigilat, la registratura societății, precum și în format electronic, la o adresă de e-mail pe care o va indica expertul independent, dedicată strict acestui proiect.

IX. RISCURI IDENTIFICATE/POSIBILE MASURI CE VOR FI LUATE PENTRU DIMINUAREA ACESTOR RISCURI

	Risc identificat	Impact	Probabilitate de aparitie	Măsuri de minimizare
1	Criza de timp /neîncadrare în termenele prevăzute de legislație	moderat	medie	Alocarea unor rezerve de timp pe fiecare activitate și pe fiecare etapă a proiectului; pregătirea din timp a documentelor; stabilirea atribuțiilor fiecărui membru al echipei; buna colaborare cu expertul independent; alocarea unui număr suficient de personal în secretariatul CNR
2	Intârzieri în derularea procedurii datorate expertului independent	moderat	medie	Respectarea angajamentelor asumate prin oferta tehnică depusă; alocarea unui număr suficient de specialiști HR; organizarea de ședințe de consultare/planificare CNR
3	Numar mic de candidați care aplică	moderat	medie	Publicitate adecvată/adăugarea de canale noi pe care să se transmită mesajele campaniei de recrutare; Abordarea directă cu metode de head-hunting a țințelor identificate cu ajutorul celorlalți candidați
4	Abandon al procesului din partea candidaților din lista scurtă/aleși în final	moderat	medie	Asigurarea unui flux initial de candidați suficient de mare pentru a permite ca pe lista scurtă să se afle un număr suficient de candidați acceptați; scurtarea la minim posibil a perioadei de decizie de acceptare a unui candidat; conștientizarea candidatului cu privire la derularea procedurii; clarificarea, pe cât posibil, a întrebărilor/problemelor ridicate de candidat legate de ocuparea postului.

X. DATE DE CONTACT

Entitate	Date de contact
Expert independent	0722.246.356 / 0799.35.85.82

FOX MANAGEMENT CONSULTANTS SRL	magdaradufox@gmail.com
S.A.P.E S.A	office@sape-energie.ro

Datele și termenele prezentate la Planul de selecție – component inițială – cu excepția celor prevăzute la punctele I-IV, sunt orientative, ele urmând să fie definitivare prin Planul de selecție – Componenta integrală.

Parti responsabile in procedura de selectie:

Conform normelor de aplicare ale O.U.G nr. 109/2011, expertul independent contractat de catre SAPE S.A in vederea desfășurării procedurii de selectie a doi membri ai Directoratului.

Expertul independent desemnat ca urmare a desfasurarii procedurii de achizitie publica este FOX MANAGEMENT CONSULTANTS SRL reprezentata de catre: dna. Magdalena Radu – tel: 0722.246.356 / 0799.35.85.82, e-mail: magdaradufox@gmail.com

Elemente de confidentialitate

Toate dosarele de candidatura ale aplicantilor vor fi tratate in deplina confidentialitate atât de catre prestator-expertul independent cât si de catre beneficiar sau autoritatea publica tutelara. De asemenea, confidentialitatea datelor se refera si la a nu folosi in interes propriu aceste informatii.

Informatiile privind identitatea candidatilor vor fi tratate cu cel mai inalt grad de confidentialitate iar accesul la aceste informatii se limiteaza numai la acele persoane care sunt implicate in procesul decizional.

Lista elementelor confidentiale:

- ⤴ Identitatea, datele personale si dosarele de candidatura ale aplicantilor;
- ⤴ Informații referitoare la viața privată, profesională sau publică a aplicanților.

Lista elementelor ce pot fi facute publice, doar in conditiile prevazute expres de lege:

- ⤴ Matricea Profilului Directoratului
- ⤴ Profilul candidatului ideal
- ⤴ Criterii de selectie si de evaluare
- ⤴ Grile de punctaj
- ⤴ Plan de interviu
- ⤴ Modele de declaratii
- ⤴ Scrisoarea de asteptari
- ⤴ Plan de selectie – Componenta integrală



Lista elementelor accesibile doar CNR si expertului independent:

- ⤴ Toate punctajele obtinute in cursul evaluarilor/clarificarilor intermediare si integrate in matrice.
- ⤴ Rezultatele interviurilor si elementele, amanuntele, exemplele si toate datele oferite de candidati pe parcursul acestora, cu exceptia datelor cu caracter confidențial.
- ⤴ Lista lunga a candidatilor calificati pentru etapa a doua de selectie

Etapele procesului de recrutare si selectie:

In cadrul etapelor descrise, punctul 10 este critic, intrucât, daca nu sunt atrase candidaturi care sa indeplineasca minimul de cerinte atunci procedura trebuie sa fie reluata de la punctul 9, fie de la inceput, prin redefinirea profilului Directoratului, cu scopul de a largi baza de candidaturi.

ELEMENTELE STRATEGIEI DE RECRUTARE

1. Intocmirea Profilului Directoratului
2. Intocmirea Profilului Candidatului pentru functia de membru al Directoratului
3. Stabilirea criteriilor corespunzatoare matricei Directoratului si matricei Candidatului si care sunt in concordanta cu profilul si specificul activitatii companiei
4. Stabilire Plan de interviu – in concordanta cu Profilul Candidatului
5. Elaborare Anunt de selectie si publicarea in conditiile legii
6. Analiza dosarelor depuse de candidati in raport cu criteriile de selectie
7. Verificarea parcursului profesional al candidatilor, al pregatirii si experientei in raport cu criteriile de selectie stabilite
8. Punctare in matrice a rezultatelor
9. Realizare interivuri de selectie cu candidatii selectati ca urmare a parcurgerii etapei de studiere a dosarelor
10. Analiza Scrisorilor de intentie depuse de candidati
11. Punctare in Matrice a rezultatelor Scrisorii de intentie dupa analiza
12. Prezentare generala a candidatilor recomandati – caracterizare / fisa de candidat
13. Prezentarea recomadarilor

PROFILUL DIRECTORATULUI

Societatii de Administrare a Participatiilor in Energie S.A

Profilul Directoratului, analiza cerințelor contextuale ale Societatii în general și ale Directoratului în particular, matricea profilului Directoratului sunt elaborate în cadrul componentei integrale a Planului de selecție, de către expertul independent cu consultarea Comitetului de Nominalizare si Remunerare (CNR).

Profilul Directoratului se bazează pe următoarele componente :

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular
- Matricea profilului Directoratului

Administrarea societății trebuie sa vizeze, pe de o parte, continuarea demersurilor de modernizare, întreținere și atragerea de fonduri pentru dezvoltare, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru clienții societății, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar, pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În conformitate cu prevederile OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, precum și potrivit prevederilor Actului Constitutiv al S.A.P.E S.A, si al cu Regulamentul de organizare si functionare al Directoratului, Consiliul de Supraveghere numeste si revoca membrii Directoratului si stabileste remuneratia acestora cu incadrarea in limitele aprobate de catre adunarea generala a actionarilor.

Societatea este administrată de un Consiliu de Supraveghere format din 5 administratori. Directoratul este format in 3 (trei) membri care sunt numiti in conformitate cu Legea aplicabila.

Rolul esential al Consiliului de Supraveghere este acela de a controla modul in care este condusa Societatea de catre Directorat, precum si de a verifica activitatea desfasurata in numele si pe seama Societatii.

Numirea membrilor Directoratului este temporară și revocabilă. Persoanele numite în calitate de membru al Directoratului trebuie să accepte expres numirea.

Membrii Directoratului nu pot avea calitatea de actionari ai Societatii, nu pot fi membri ai Consiliului de Supraveghere si nici nu pot cumula calitatea de membru al Directoratului cu cea de salariat al Societatii.

Unul dintre membrii Directoratului este numit de catre Consiliul de Supraveghere Presedinte al Directoratului, Presedinte care convoaca si prezideaza

sedintele Directoratului si este totodata responsabil pentru buna organizare a activitatii Directoratului ca organ colectiv de conducere, in vederea indeplinirii atributiilor si responsabilitatilor ce revin, respectiv, sunt in sarcina acestuia potrivit Legii Aplicabile si Actului Constitutiv. Presedintele Directoratului poate fi numit membru in comitetul de nominalizare creat de Consiliul de Supraveghere fara ca prin aceasta sa dobandeasca calitatea de membru in Consiliu.

In raport cu functionarea Directoratului Societatii, Consiliul de Supraveghere are conform Actului Constitutiv, urmatoarele atributii:

- a) Numeste si revoca membrii Directoratului si stabileste remuneratia acestora;
- b) Determina structura si numarul membrilor Directoratului;
- c) Aproba Regulamentul de Organizare si Functionare al Directoratului, inclusiv sub aspectul stabilirii conditiilor pentru delegarile de comepetenta de la nivelul Directoratului.

Consiliului de Supraveghere nu ii pot fi transferate atributii de conducere a Societatii, conducerea Societatii revenind in exclusivitate, in temeiul Legii Aplicabile, Directoratului.

Membrii Directoratului sunt numiti cu votul majoritatii membrilor Consiliului de Supraveghere.

Comitetul de nominalizare si remunerare din cadrul Consiliului de Supraveghere formuleaza propuneri pentru functia de membru al Consiliului de Supraveghere si membru al Directoratului, elaboreaza si face propuneri Consiliului de Supraveghere in ceea ce priveste procedura de selectie a membrilor Consiliului de Supraveghere, a membrilor Directoratului Societatii si pentru alte functii de conducere, formuleaza propuneri privind remunerarea membrilor Directoratului Societatii si a altor functii de conducere cu respectarea limitelor generale ale remuneratiilor aprobate de Adunarea generala a actionarilor.

Componenta si atributiile Directoratului

Componenta Directoratului este alcatuita astfel incat membrii sa poata actiona independent si critic, iar in cadrul Directoratului sa poata forma o echipa omogena. Este recomandabil ca echipa de membri ai Directoratului sa fie mixta si echilibrata in privinta experientei profesionale asigurand o diversitate a experientei profesionale la nivelul intregului Directorat si aducand plus-valoare prin aceasta diversitate. De aceea nu este necesar ca toti membrii Directoratului sa aiba experienta directa in domeniul in care activeaza societatea intrucat multitudinea experientelor individuale este cea care poate aduce valoare adaugata, dar este indicat ca cel putin un membru al Directoratului sa aiba experienta directa in industria / ramura / sectorul de activitate al Societatii. Este necesar ca toti membrii Directoratului sa aiba o educatie academica secondata de experienta care sa le

permiata intelegerea mediului de afaceri, terminologia specifica tehnica si economica proprii conducerii unei companii.

In conformitate cu Actul Constitutiv al Societatii, atributiile Directoratului sunt urmatoarele:

- (1) Conducerea Societații revine în exclusivitate Directoratului, care îndeplinește actele necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege în sarcina Consiliului de supraveghere și a Adunării generale a acționarilor.
- (2) Directoratul își exercită atribuțiile sub controlul Consiliului de supraveghere.
- (3) Directoratul este constituit din 3 membri desemnați de Consiliul de supraveghere, care atribuie totodată unuia dintre ei funcția de președinte al Directoratului.
- (4) Membrii Directoratului sunt selectați în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare.
- (5) Mandatul membrilor Directoratului are o durată de 4 ani.
- (6) Pe durata investirii în funcție membrii Directoratului încheie un contract de mandat.
- (7) La preluarea funcției, membrii Directoratului vor depune la sediul social al Societații o declarație de acceptare a mandatului.
- (8) Membrii Directoratului pot fi revocați oricând de Consiliul de supraveghere. Dacă revocarea lor survine fără justă cauză, aceștia sunt îndreptățiți la plata unor daune interese.
- (9) În caz de vacanță a unui post de membru al Directoratului, Consiliul de supraveghere va proceda fără întârziere la desemnarea unui nou membru, pe durata rămasă până la expirarea mandatului predecesorului său, în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare.
- (10) Membrii Directoratului nu pot fi concomitent membri ai Consiliului de Supraveghere și nici angajați ai Societații.
- (11) Remunerația cuvenită membrilor Directoratului, este stabilită, în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, de către Consiliul de supraveghere.
- (12) Pe durata îndeplinirii mandatului, membrii Directoratului nu pot încheia cu societatea un contract de muncă. În cazul în care membrii Directoratului au fost desemnați dintre salariații societății, contractul individual de muncă este suspendat pe perioada mandatului.
- (13) Membrii Directoratului își vor exercita mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator. Membrul Directoratului nu încalcă această obligație, dacă în

momentul luării unei decizii de afaceri el este în mod rezonabil îndreptățit să considere că acționează în interesul societății și pe baza unor informații adecvate.

(14) Membrii Directoratului își vor exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății.

(15) Membrii Directoratului nu vor divulga informațiile confidențiale și secretele comerciale ale societății, la care au acces în calitate lor. Această obligație le revine și după încetarea mandatului.

(16) Membrii Directoratului sunt răspunzători de îndeplinirea tuturor obligațiilor prevăzute de lege. Aceștia sunt solidar răspunzători cu predecesorii lor imediați dacă, având cunoștință de neregulile săvârșite de aceștia, nu le comunică auditorilor interni și auditorului financiar. Răspunderea pentru actele săvârșite sau pentru omisiuni nu se întinde și la membrii Directoratului care au făcut să se consemneze, în registrul deciziilor Directoratului, împotrivirea lor și au încunoștințat despre aceasta, în scris, auditorii interni și auditorul financiar.

(17) Directoratul reprezintă societatea în raport cu terții și în justiție. Membrii directoratului reprezintă societatea doar acționând împreună, iar în această situație, prin acordul lor unanim, aceștia îl pot împuternici pe unul dintre ei să încheie anumite operațiuni sau tipuri de operațiuni.

(18) Directoratul va solicita Oficiului Registrului Comerțului înregistrarea numelor primilor membri ai săi, menționând dacă ei acționează împreună sau separat. Aceștia vor depune la registrul comerțului specimene de semnătură. De asemenea, va solicita înregistrarea oricărei schimbări în persoana membrilor Directoratului sau a membrilor Consiliului de supraveghere și publicarea acestor date în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a.

(19) Modul de funcționare a Directoratului se stabilește prin hotărâre a Consiliului de supraveghere, respectiv, hotărârea prin care se aproba Regulamentul de organizare și funcționare a Directoratului.

(20) Directoratul se va întruni la intervale regulate (de regulă săptămânal) sau ori de câte ori este necesar pentru rezolvarea operativă a problemelor curente ale Societății.

(21) Pentru validitatea deciziilor Directoratului este necesară prezența a cel puțin jumătate din numărul membrilor săi.

(22) Deciziile în cadrul Directoratului se iau cu votul majorității membrilor prezenți.

(23) Membrii Directoratului pot fi reprezentați la întrunirile organului respectiv doar de către alți membri ai săi. Un membru prezent poate reprezenta un singur membru absent.

(24) Președintele Directoratului poate avea vot decisiv în caz de paritate a voturilor. Dacă președintele în funcție al Directoratului nu poate sau îi este interzis

să participe la vot în cadrul organului respectiv, ceilalți membri vor putea alege un președinte de ședință, având aceleași drepturi ca președintele în funcție.

(25) În cazuri excepționale, justificate prin urgența situației și prin interesul societății, deciziile Directoratului pot fi luate prin votul unanim exprimat în scris al membrilor, fără a mai fi necesară o întrunire a respectivului organ. Pentru a putea fi luată o decizie fără întrunire este necesar ca propunerea să fie comunicată în scris și însoțită de documentația aferentă, anterior luării deciziilor, tuturor membrilor Directoratului. Nu se poate recurge la procedura prevăzută în alineatul precedent în cazul deciziilor Directoratului referitoare la situațiile financiare anuale ori la capitalul autorizat.

(26) Directoratul, va putea să încheie acte juridice în numele și în contul societății, prin care să dobândească bunuri pentru aceasta sau să înstrăineze, să închirieze, să schimbe ori să constituie în garanție bunuri aflate în patrimoniul societății, a căror valoare depășește jumătate din valoarea contabilă a activelor societății la data încheierii actului juridic, numai cu aprobarea adunării generale a acționarilor, dată în condițiile legii.

(27) Membrii Directoratului sunt obligați să participe la adunările generale ale acționarilor.

(28) Cel puțin o dată la 3 luni, Directoratul prezintă un raport scris Consiliului de supraveghere cu privire la conducerea societății, cu privire la activitatea acesteia și la posibila sa evoluție. Pe lângă această informare periodică, Directoratul comunică în timp util Consiliului de supraveghere orice informație cu privire la evenimentele ce ar putea avea o influență semnificativă asupra situației societății.

(29) Consiliul de supraveghere poate solicita Directoratului orice informații pe care le consider necesare pentru exercitarea atribuțiilor sale de control și poate efectua verificări și investigații corespunzătoare.

(30) Fiecare membru al Consiliului de supraveghere are acces la informațiile transmise Consiliului.

(31) Directoratul înaintează Consiliului de supraveghere situațiile financiare anuale și raportul său anual, imediat după elaborarea acestora.

(32) Totodată, Directoratul înaintează Consiliului de supraveghere propunerea sa detaliată cu privire la distribuirea profitului rezultat din bilanțul exercițiului financiar, pe care intenționează să o prezinte adunării generale.

(33) Directoratul are, în principal, următoarele atribuții:

- a) aduce la îndeplinire hotărârile Adunării generale a acționarilor și ale Consiliului de supraveghere;
- b) convoacă Adunările generale ale acționarilor;
- c) pregătește documentația necesară desfășurării Adunărilor generale ale acționarilor;

- d) elaborează și prezintă consiliului de supraveghere componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari;
- e) asigură gestionarea și coordonarea Societății, în limitele prezentului Act constitutiv și ale legii;
- f) aprobă regulamentul intern al Societății, proceduri Control Managerial Intern, alte regulamente și proceduri interne etc.;
- g) angajează, promovează și concediază personalul Societății, în condițiile legii, și stabilește drepturile și obligațiile acestuia;
- h) negociază în condițiile legii atât contractele individuale de muncă ale angajaților Societății cât și contractul colectiv de muncă (împreună cu reprezentanții salariaților), dacă este cazul, precum și actele adiționale încheiate la acestea;
- i) stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului Societății;
- j) stabilește direcțiile principale de activitate, obiectivele și politicile de dezvoltare ale Societății, cu acordul prealabil al Consiliului de Supraveghere;
- k) prezintă auditorului financiar cu cel puțin o lună înainte de ziua stabilită pentru convocarea Adunării generale, situațiile financiare anuale pentru exercițiul financiar precedent, însoțite de raportul anual și de documentele justificative;
- l) cu acordul prealabil al Consiliului de supraveghere, supune anual aprobării Adunării generale ordinare a acționarilor, în termen de 4 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea Societății și situațiile financiare pentru anul precedent;
- m) cu acordul prealabil al Consiliului de supraveghere, supune anual aprobării Adunării generale ordinare a acționarilor bugetul de venituri și cheltuieli și, după caz, programul de activitate pentru exercițiul financiar următor;
- n) aprobă încheierea de către Societate a oricăror acte juridice, cu excepția celor pentru încheierea cărora este necesară, potrivit dispozițiilor imperative ale legii, ale Actului constitutiv sau ale Regulamentului de organizare și funcționare a Directoratului, aprobarea prealabilă a Consiliului de supraveghere sau a Adunării generale a acționarilor;
- o) aprobă structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare a societății;
- p) aprobă, cu acordul Consiliului de supraveghere, planul de investiții al societății;
- q) solicită oficiului Registrului Comerțului înregistrarea oricărei schimbări în persoana membrilor Directoratului sau a membrilor Consiliului de supraveghere și publicarea acestor date în Monitorul Oficial al României;
- r) încheie orice acte juridice în numele și în contul Societății, pentru realizarea scopului acesteia și a obiectului său de activitate, sub supravegherea Consiliului de supraveghere, în condițiile legii și cu aplicarea prevederilor prezentului act constitutiv,

- s) reprezintă Societatea în relațiile cu terții;
 - t) aduce la îndeplinire orice alte atribuții competențe prevăzute de lege, cu excepția celor prevăzute de Actul constitutiv sau lege în sarcina Consiliului de supraveghere sau a Adunării generale a acționarilor;
 - u) decide cu privire la toate punctele înscrise pe ordinea de zi a ședințelor adunărilor generale ale acționarilor societăților la care SAPE SA deține acțiuni;
 - v) aprobă contractele societății conform Anexei nr. 1, parte integrantă a prezentului Act Constitutiv.
- (34) Directoratul exercită orice alte atribuții potrivit legii aplicabile în vigoare. Informarea Consiliului de Supraveghere în vederea coordonării Directoratului asupra operațiunilor/activităților prevăzute la Art. 18.(33). lit. g) și lit. o), va fi realizată atât anterior, cât și ulterior realizării acestora.
- (35) Membrii Directoratului trebuie să încheie o asigurare de răspundere profesională, costurile fiind suportate de către societate.

Profilul candidatului pentru funcția de membru al Directoratului reprezintă descrierea rolului pe care candidatul trebuie să-l îndeplinească, pe baza cerințelor contextuale specifice rolului, precum și competențele tehnice și atributele comportamentale, experiența și specificul pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea, obiectivele și țintele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia.

La constituirea profilului membrilor Directoratului se au în vedere următoarele cerințe:

- să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților și să dea dovadă de integritate și independență;
- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea Directoratului ca întreg.

Profilul Directoratului conține și matricea Directoratului, care conferă o expresie a acestor capacități pe care Directoratul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii Directoratului.

În matricea profilului Directoratului se stabilește definirea profilului de candidat pentru Directorat. Matricea profilului Directoratului diferențiază între

criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în cadrul Directoratului.

Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din Directorat pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii Directoratului, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor Directoratului.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului Directoratului.

La stabilirea rolului candidatului se au în vedere, dar fără a se limita la acestea, următoarele:

- contextul organizațional;
- obiectivele și rezultatele așteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din scrisoarea de așteptări;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute Directoratului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Directoratului.

S.A.P.E SA își propune selectarea a 2 membri pentru Directoratul Societății cu o durată a mandatului egală cu cea a membrilor înlocuiți.

- Toti membrii trebuie sa aiba studii superioare absolvite cu diploma de licenta.
- Toti membrii trebuie sa aiba o experienta profesionala relevanta si adecvata functiei pentru care candideaza de cel putin 10 ani.
- Toti membrii trebuie sa aiba experiență relevantă în consultanță în management sau în funcții de conducere exercitate la nivelul autorităților publice ori în funcții de administrator, respectiv de director, precum și orice alte funcții de conducere în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat.
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

MATRICEA PROFILULUI DIRECTORATULUI SOCIETATII DE ADMINISTRARE A PARTICIPATIILOR IN ENERGIE S.A

1. Competențe

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Optional (Opt)	Pondere	Candidati					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5				
1.Competente specifice sectorului de activitate al intreprinderii publice											
1.1 Cunoasterea proceselor tehnologice si operationale din domeniul de activitate al intreprinderii publice	Opt	0,8								40	
1.2Cunoasterea trasaturilor pietei in care actioneaza societatea	Oblig	1								52	
2. Competente profesionale de importantă strategică/tehnice											
2.1 Gândire strategică și previziuni	Oblig	1								60	
2.2 Finanțe și contabilitate	Opt	0,8								48	
2.3 Managementul proiectelor	Oblig	1								60	
2.4 Tehnologia informației	Opt	0,5								30	
2.5 Legislație	Opt	1								40	
3. Guvernanța corporativă											
3.1 Cunoasterea reglementarilor, principiilor, conceptelor si normelor de bune practici din domeniul guvernantei corporative	Oblig	1								60	
3.2 Rolul consiliului (rolul Directoratului)	Oblig	0,8								48	
3.2 Monitorizarea performanței	Oblig	1								60	
4. Social și personal											
4.1 Experiență în negocieri, dialog social, comunicare instituțională si interpersonală	Oblig	1								60	
4.2 Relatii interpersonale	Oblig	1								60	
5. Experiența pe plan local și internațional											



5.1 Participarea in organizatii nationale sau internationale constituite in domeniul de activitate al societatii si alte domenii relevante	Opt	1								60	
--	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	----	--

2. Trasaturi

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Optional (Opt)	Pondere	Candidati					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5				
1.Reputatie personala si profesionala	Oblig	1								60	
2.Integritate	Oblig	1								60	
3.Independență	Oblig	0,8								48	
4.Expunere politică	Oblig	1									
5.Diversitate de gen	Opt	N/A									
6.Calitati personale											
6.1 Capacitatea de a lucra in mod cooperant si flexibil in cadrul unei echipe	Oblig	1								60	
6.2 Capacitatea de a comunica in situatii sociale diferite, constructiv și cu tact (a tolera alte puncte de vedere, a constientiza responsabilitatea individuala si colectiva)	Oblig	1								60	
6.3 Dinamism, determinare	Oblig	1								60	
6.4 Rezistenta la stres	Oblig	1								60	
6.5 Capacitatea de gestionare timpului	Oblig	1								60	
6.6 Capacitatea de a crea incredere, empatie și de a-i inspira pe altii	Oblig	1								60	
6.7 Capacitatea de implicare și participare la actul decizional	Oblig	1								60	
6.8 Capacitate de identificare și control al riscului managerial	Oblig	1								60	
6.9 Capacitate de analiză, sinteză și decizie managerială	Oblig	1								60	

Alte conditii care pot fi eliminatorii

Criterii	Candidati					
	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Total
Numar de mandate						
1. O persoană poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator						
Înscrieri în cazierul fiscal						
2. Fara inscriuri in cazierul fiscal						
Înscrieri in cazierul judiciar						
3. Fara inscriuri in cazierul judiciar						
Studii						
4. Studii superioare conform specificațiilor din profilului directoratului si experiență profesională in activitatea de conducere						
Vechime						
5. Experienta profesionala relevanta de cel putin 10 ani						

MATRICEA DIRECTORATULUI

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

B. Obligatoriu (Oblig.) sau **Opțional** (Opt.) - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

C. Ponderea (0-1) - Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

D. Administratori în funcție - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

E. Candidați nominalizați - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

F. Totaluri

(i) Total

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

(ii) Total ponderat

Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

(iii) Pragul minim colectiv

Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul candidați sau membri x punctajul maxim]x 100).

(iv) Pragul curent colectiv

Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

G. Grila de punctaj a criteriilor - Îndrumări pentru acordarea punctelor de la 1 la 5 din grila de punctaj.

Descrierea rândurilor matricei

H. Competențe - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.

I. Trăsături - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.

J. Alte condiții eliminatorii - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

K. (i) Subtotal - Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

(ii) Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

$\Sigma(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$

L. (i) Total - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

(ii) Total ponderat - Suma Subtotalurilor ponderate [prevăzute la punctul (ii)].

M. Clasament - Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI

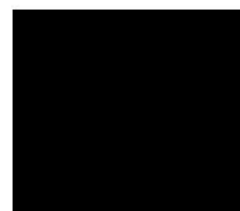
Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai Directoratului dar și candidații noi/candidații la reinnoirea mandatului.

A. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului întreprinderii publice

1.1 Cunoasterea proceselor tehnologice/operationale din domeniul de activitate al societatii

Descriere: candidatul cunoaste domeniul de activitate al societatii, intelege specificul si reglementarile din domeniu si cunoaste bune practici in domeniu



Indicatori:

- Înțelege poziționarea sectorului de producție și servicii din domeniul energetic și modul în care acest sector poate avea un impact major asupra activității companiei
- Identifică aspecte cheie, reglementari, tendințe în domeniul energetic și arată cum acestea pot influența activitatea societății
- Cunoaște bune practici și modul în care acestea pot fi transpuse în cadrul societății

1.2 Cunoașterea trasaturilor pieței în care acționează societatea

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alți jucători din sector.

Indicatori:

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai Directoratului în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice

2.1. Gândire strategică și previziuni

Descriere: înțelege rolul Directoratului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui în cadrul Directoratului prin

prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

Indicatori:

- contribuie la definiția referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
- alături de alți membri ai Directoratului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

2.2. Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu practicile de management financiar, de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare

Indicatori:

- notifică consiliul cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles
- familiarizat cu reglementările și normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

2.3. Managementul proiectelor

Descriere: familiar cu chestiunile ce derivă din procesele de planificare, organizare și alocare a resurselor în vederea implementării activităților proiectului și îndeplinirea cu succes a scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului.

Indicatori:

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităților proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului și că se respectă obligațiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;

- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră ușor de înțeles;
- urmărește administrarea bugetului proiectului precum și organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului și asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

2.4. Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- oferă directoratului o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

2.5. Legislație

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și reglementare în care operează

Indicatori:

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și staturile sub care operează organizația;
- poate ghida consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii directoratului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

3. Guvernanța corporativă

Cunoașterea reglementărilor, principiilor, conceptelor și normelor de bune practici din domeniul guvernantei corporative

3.1. Guvernanța întreprinderii publice

Descriere: are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanța întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficientă

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;

- înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează - autoritatea publică tutelară, Directorat și executivul societății.

3.2. Rolul Directoratului

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile Directoratului

Indicatori:

- înțelege structura și compoziția Directoratului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile directoratului și a membrilor directoratului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

3.3. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile directoratului pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale

Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către directorat în relație cu rezultatele cheie de afaceri;
- înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie
- ajută directoratul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

4. Social și personal

4.1 Negociere, dialog social, comunicare instituțională și interpersonală

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate

Indicatori:

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;



- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

4.2 Cunoasterea limbii romane si cel putin a unei limbi de circulatie internationala

4.3 Relații interpersonale

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru

Indicatori:

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împrăștiia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

5.Experiență pe plan local și internațional

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul de activitate al societății

Indicatori:

1. participa la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul de activitate al societății ;
2. poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
3. ajută directoratul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;
4. asistă directoratul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

B. TRĂSĂTURI

1. Reputație personală și profesională

Descriere: se comportă cu prudență, profesionalism, loialitate și cu diligența unui bun administrator.

Indicatori:

- da dovadă de abilități de leadership (inteligentă emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal) ;
- se comportă cu profesionalism;
- respectă legile și reglementările în vigoare.

2. Integritate

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația

Indicatori:

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile directoratului și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din directorat vorbește cu onestitate și sinceritate;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile directoratului; se abține de la deciziile directoratului ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor directoratului;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

3 Independenta

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/a să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista directoratul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor

Indicatori:

1. este dispus/a să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;
2. solicită clarificări și explicații;

3.este dispus sa adopte un mod original de gandire, bazat pe modele de succes personale.

4.Expunere politica

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politica	Foarte expus				Fara expunere

5.Diversitate de gen – m/f

6.Calitati personale

Descriere: demonstreaza claritate si coerenta a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel incit intelegerea reciproca sa fie facilitata. Arata concizie si logica, poate comunica usor mesaje complexe, este deschis, direct si isi manifesta parerea cu respect fata de interlocutor

Indicatori:

- Arata interes fata de interlocutor, indiferent de statutul si functia acestuia, comunicarea este desfasurata sub nota de respect;
- Adapteaza mesajul la interlocutor, foloseste diferite tehnici de comunicare si instrumente pentru a facilita intelegerea;
- Se face cu usurinta inteles si limbajul este optim echilibrat intre latura tehnica si latura non-tehnica;
- Are coerenta si logica atat in discurs cat si in scris;
- Imbunatatesta comunicarea in interiorul organizatiei prin oferirea de feed-back si are o abordare constructiva atunci cind primeste feed-back.
- Are capacitatea de a lucra in mod cooperant in cadrul unei echipe
- Are capacitatea de a comunica in situatii sociale diferite, constructiv si cu tact
- Dovedeste dinamism si determinare
- Are rezistenta la stres
- Are capacitatea de gestionare a timpului
- Are capacitatea de a crea empatie, incredere si de a ii inspira pe altii
- Are capacitatea de implicare si participare la actul decizional
- Are capacitatea de identificare si control al riscului managerial
- Are capacitate de analiza, sinteza si decizie manageriala
- Contribuie la luarea deciziilor în cadrul directoratului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component

Indicatori:

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracti;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

1. Număr de mandate

O persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se afla pe teritoriul României

2. Inscriseri în cazierul fiscal și judiciar

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care au înscriseri în cazierul judiciar sau fiscal.

Inscriseri în cazierul fiscal și judiciar		
Scor	Risc	Descriere
1	Major	Are înscriseri în cazierul fiscal și judiciar
2	Minor	Nu are înscriseri în cazierul fiscal și judiciar

3.Rezultate economico-financiare ale intreprinderilor in care si-a exercitat mandatul de administrator sau de director

Descriere: sa nu fie in procedura de faliment pentru intreprinderile unde si-a exercitat activitatea

Scor	Descriere
1	Intreprinderea a intrat in faliment/insolventa pe perioada exercitarii mandatului
2	Intreprinderea nu a intrat in faliment/insolventa pe perioada exercitarii mandatului

4.Studii superioare absolvite cu diploma de licenta si experienta in domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Fara studii superioare si fara experienta in management	Cu studii superioare si fara experienta in management	Cu studii superioare si cu experienta in activitatea de management.	Cu studii superioare si cu experienta in activitatea de conducere de peste 1 ani	Cu studii superioare de lunga durata si alte studii realizate si absolvite (master, doctorat, MBA, etc.) si cu experienta in activitatea de conducere de peste 2 ani

5. Vechime in munca

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Vechime mai mica de 5 ani	Vechime mai mica de 10 ani	Vechime de cel putin 10 ani	Vechime de peste 10 ani si de cel putin 1 an in activitatea de conducere	Vechime de peste 10 ani si de peste 1 an in activitatea de conducere

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește directoratul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la „expert”.

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. înțelegeți și discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a directoratului și nivel executiv superior sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei

		competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către directorat, organizația și/sau organizațiile din afară

Tabele de rating – Competențe

Cunoștințe, aptitudini și experiență	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

PROFILUL CANDIDATULUI PENTRU FUNCTIA DE MEMBRU IN DIRECTORATUL SOCIETATII DE ADMINISTRARE A PARTICIPATIILOR IN ENERGIE

Profilul candidatului reprezintă descrierea rolului pe care candidatul trebuie să-l îndeplinească, pe baza cerințelor contextuale specifice rolului, precum și competențele tehnice și atributele comportamentale, experiența și specificul pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea, obiectivele și țințele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia.

S.A.P.E SA își propune selectarea a 2 membri pentru Directoratul Societății cu o durată a mandatului egală cu cea a membrilor înlocuiți.

- Toti membrii trebuie sa aiba studii superioare absolvite cu diploma de licenta.
- Toti membrii trebuie sa aiba o experienta profesionala relevanta si adecvata functiei pentru care candideaza de cel putin 10 ani.
- Toti membrii trebuie sa aiba experiență relevantă în consultanță în management sau în funcții de conducere exercitate la nivelul autorităților publice ori în funcții de administrator, respectiv de director, precum și orice alte funcții de conducere în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat.
- In mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

Candidatul care aplica pentru un post de Membru în cadrul Directoratului S.A.P.E S.A trebuie să se asigure că poate îndeplini cu succes rolul pentru care candidează. În cadrul unei societăți pe acțiuni administrate în sistem dualist Directoratul este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor. Directoratul are competente de bază stabilite de lege și de Actul Constitutiv al companiei,

Condițiile generale minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii Directoratului sunt următoarele:

1. Studii superioare absolvite cu diploma de licență sau echivalent;
2. Experiența profesională relevantă și adecvată funcției pentru care candidează de minim 10 ani;
3. Experiența relevantă de conducere / administrare în domeniul public sau privat.
4. Cunoașterea limbii române (scris și vorbit) și cetățenia română sau cetățenia altor state UE, cu condiția să aibă domiciliul în România;
5. Capacitatea deplină de exercițiu;
6. Stare de sănătate corespunzătoare funcției pentru care candidează;
7. Nu au cazier judiciar;
8. Nu au cazier fiscal;
9. Să nu se afle în conflict de interese care să îl/o facă incompatibil/a cu exercitarea funcției de Membru în Directoratul S.A.P.E S.A

Candidații selectați conform condițiilor minime de mai sus vor fi evaluați în baza matricei Directoratului. Directoratul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a acestuia în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori. Un membru al directoratului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență.

Pentru a se califica pentru funcția de membru în cadrul Directoratului, candidații trebuie să posede următoarele cunoștințe, aptitudini și abilități:

A. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului întreprinderii publice

1.2 Cunoașterea proceselor tehnologice/operationale din domeniul de activitate al societății

Descriere: candidatul cunoaște domeniul de activitate al societății, înțelege specificul și reglementările din domeniu și cunoaște bune practici în domeniu

Indicatori:

- Înțelege poziționarea sectorului de producție și servicii din domeniul energetic și modul în care acest sector poate avea un impact major asupra activității companiei
- Identifică aspecte cheie, reglementări, tendințe în domeniul energetic și arată cum acestea pot influența activitatea societății
- Cunoaște bune practici și modul în care acestea pot fi transpuse în cadrul societății

1.2 Cunoasterea trasaturilor pietei in care actioneaza societatea

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alți jucători din sector.

Indicatori:

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai directoratului în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

2.Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice

2.1. Gândire strategică și previziuni

Descriere: înțelege rolul directoratului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui la acestea prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

Indicatori:

- contribuie la definiția directoratului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
- alături de alți membri ai Directoratului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

2.2. Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu practicile de management financiar, de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare

Indicatori:

- notifică directoratul cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii directoratului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles
- familiarizat cu reglementările și normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

2.3. Managementul proiectelor

Descriere: familiar cu chestiunile ce derivă din procesele de planificare, organizare și alocare a resurselor în vederea implementării activităților proiectului și îndeplinirea cu succes a scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului.

Indicatori:

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităților proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului și că se respectă obligațiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;
- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră ușor de înțeles;
- urmărește administrarea bugetului proiectului precum și organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului și asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

2.4. Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- oferă directoratului o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

2.5. Legislație

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și reglatoare în care operează

Indicatori:

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;
- poate ghida directoratul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii directoratului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

3. Guvernanța corporativă

Cunoașterea reglementărilor, principiilor, conceptelor și normelor de bune practici din domeniul guvernantei corporative

3.1. Guvernanța întreprinderii publice

Descriere: are o cunoaștere de bune practice și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanța întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficientă

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;
- înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează - autoritatea publică tutelară, directoratul și executivul societății.

3.2. Rolul directoratului

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile directoratului

Indicatori:

- înțelege structura și compoziția directoratului;

- înțelege funcțiile și responsabilitățile directoratului și a membrilor directoratului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

3.3. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile directoratului pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale

Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către directorat în relație cu rezultatele cheie de afaceri;
- înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie
- ajută directoratul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

4. Social și personal

4.1 Negociere, dialog social, comunicare instituțională și interpersonală

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate

Indicatori:

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

4.2 Cunoașterea limbii române și cel puțin a unei limbi de circulație internațională

4.3 Relații interpersonale

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru

Indicatori:

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomatiei;
- poate împrăștiia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

5. Experiență pe plan local și internațional

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul de activitate al societății

Indicatori:

1. participa la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul de activitate al societății;
2. poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
3. ajută directoratul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;
4. asistă directoratul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

B. TRĂSĂTURI

1. Reputație personală și profesională

Descriere: se comportă cu prudență, profesionalism, loialitate și cu diligența unui bun administrator.

Indicatori:

- dă dovadă de abilități de leadership (inteligență emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal);
- se comportă cu profesionalism;
- respectă legile și reglementările în vigoare.

2. Integritate

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația

Indicatori:

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui directorat și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;

- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din directorat vorbește cu onestitate și sinceritate;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile directoratului; se abține de la deciziile directoratului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor directoratului;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

4 Independenta

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/a să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista directoratul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor

Indicatori:

1. este dispus/a să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;
2. solicită clarificări și explicații;
3. este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

4. Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Fără expunere

5. Diversitate de gen – m/f

6. Calități personale

Descriere: demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată concizie și logică, poate comunica ușor mesaje complexe, este deschis, direct și își manifestă părerea cu respect față de interlocutor

Indicatori:

- Arata interes fata de interlocutor, indiferent de statutul si functia acestuia, comunicarea este desfasurata sub nota de respect;
- Adapteaza mesajul la interlocutor, foloseste diferite tehnici de comunicare si instrumente pentru a facilita intelegerea;
- Se face cu usurinta inteles si limbajul este optim echilibrat intre latura tehnica si latura non-tehnica;
- Are coerenta si logica atat in discurs cat si in scris;
- Imbunatateste comunicarea in interiorul organizatiei prin oferirea de feed-back si are o abordare constructiva atunci cind primeste feed-back.
- Are capacitatea de a lucra in mod cooperant in cadrul unei echipe
- Are capacitatea de a comunica in situatii sociale diferite, constructiv si cu tact
- Dovedeste dinamism si determinare
- Are rezistenta la stres
- Are capacitatea de gestionare a timpului
- Are capacitatea de a crea empatie, incredere si de a ii inspira pe altii
- Are capacitatea de implicare si participare la actul decizional
- Are capacitatea de identificare si control al riscului managerial
- Are capacitate de analiza, sinteza si decizie manageriala
- Contribuie la luarea deciziilor în cadrul directoratului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt
- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component

Indicatori:

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;

- poate modela problema în termeni abstracti;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

1. Număr de mandate

O persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se afla pe teritoriul României

2. Inscriseri în cazierul fiscal și judiciar

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care au înscriseri în cazierul judiciar sau fiscal.

Inscriseri în cazierul fiscal și judiciar		
Scor	Risc	Descriere
1	Major	Are înscriseri în cazierul fiscal și judiciar
2	Minor	Nu are înscriseri în cazierul fiscal și judiciar

3. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de director

Descriere: să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea

Scor	Descriere
1	Întreprinderea a intrat în faliment/insolventă pe perioada exercitării mandatului
2	Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolventă pe perioada exercitării mandatului

4. Studii superioare absolvite cu diploma de licenta si experienta in domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Fara studii superioare si fara experienta in management	Cu studii superioare si fara experienta in management	Cu studii superioare si cu experienta in activitatea de management.	Cu studii superioare si cu experienta in activitatea de conducere de peste 1 an	Cu studii superioare de lunga durata si alte studii realizate si absolvite (master, doctorat, MBA, etc.) si cu experienta in activitatea de conducere de peste 2 ani

5. Vechime in munca

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Vechime mai mica de 5 ani	Vechime mai mica de 10 ani	Vechime de cel putin 10 ani	Vechime de peste 10 ani si de cel putin 1 an in activitatea de conducere	Vechime de peste 10 ani si de peste 1 an in activitatea de conducere

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

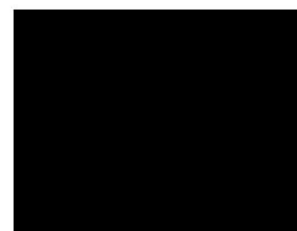
Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește directoratul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la „expert”.

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. înțelegeți și discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a directoratului și nivel executiv superior sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei

		competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către directorat, organizația și/sau organizațiile din afară

Tabele de rating – Competențe

Cunoștințe, aptitudini și experiență	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5



**CRITERII MINIME DE INDEPLINIT DE CATRE CANDIDATI PENTRU
POSTUL DE MEMBRU IN CADRUL DIRECTORATULUI**

Criterii	Obligatori iu (Oblig) sau Optional (Opt)	Pondere	Candidati					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Candidat1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5				
1.Competente specifice sectorului de activitate al intreprinderii publice											
1.1 Cunoasterea proceselor tehnologice si operationale din domeniul de activitate al intreprinderii publice	Opt	0,8								40	
1.2Cunoasterea trasaturilor pietei in care actioneaza societatea	Oblig	1								52	
6. Competente profesionale de importantă strategică/tehnice											
2.1 Gândire strategică și previziuni	Oblig	1								60	
2.3 Finanțe și contabilitate	Opt	0,8								48	
2.3 Managementul proiectelor	Oblig	1								60	
2.4 Tehnologia informației	Opt	0,5								30	
2.5 Legislație	Opt	1								40	
7. Guvernanța corporativă											
3.1 Cunoasterea reglementarilor, principiilor, conceptelor si normelor de bune practici din domeniul guvernantei corporative	Oblig	1								60	
3.3 Rolul Directoratului	Oblig	0,8								48	
3.3 Monitorizarea performanței	Oblig	1								60	
8. Social și personal											
4.1 Experiență în negocieri, dialog social, comunicare instituțională si interpersonală	Oblig	1								60	
4.2 Relatii interpersonale	Oblig	1								60	
9. Experiența pe plan local și internațional											
5.1 Participarea in organizatii nationale sau internationale constituite in domeniul de activitate al societatii si alte domenii relevante	Opt	1								60	

2. Trasaturi

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Candidati					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5				
1.Reputatie personala si profesionala	Oblig	1								60	
2.Integritate	Oblig	1								60	
3.Independență	Oblig	0,8								48	
4.Expunere politică	Oblig	1									
5.Diversitate de gen	Opt	N/A									
6.Calitati personale											
6.1 Capacitatea de a lucra in mod cooperant si flexibil in cadrul unei echipe	Oblig	1								60	
6.2 Capacitatea de a comunica in situatii sociale diferite, constructiv și cu tact (a tolera alte puncte de vedere, a constientiza responsabilitatea individuala si colectiva)	Oblig	1								60	
6.3 Dinamism, determinare	Oblig	1								60	
6.4 Rezistenta la stres	Oblig	1								60	
6.5 Capacitatea de gestionare timpului	Oblig	1								60	
6.6 Capacitatea de a crea incredere, empatie și de a-i inspira pe altii	Oblig	1								60	
6.7 Capacitatea de implicare și participare la actul decizional	Oblig	1								60	
6.8 Capacitate de identificare și control al riscului managerial	Oblig	1								60	
6.9 Capacitate de analiză, sinteză și decizie managerială	Oblig	1								60	

Alte conditii care pot fi eliminatorii

Criterii	Candidati					
	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Total
Numar de mandate						
1. O persoană poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator						
Înscrieri în cazierul fiscal						
2. Fara inscriuri in cazierul fiscal						
Inscrieri in cazierul judiciar						
3. Fara inscriuri in cazierul judiciar						
Studii						
4. Studii superioare conform specificațiilor din profilului directoratului si experiență profesională in activitatea de conducere						
Vechime						
5. Experienta relevanta de cel putin 10 ani						