



# **Profilul postului de Director Financiar**

**C.N.T.A.R TAROM S.A.**

Februarie 2025

---

## Cuprins

1. Despre Profilul postului .....	3
2. Cerințe contextuale.....	3
3. Despre criteriile de eligibilitate și criteriile de selecție .....	5
4. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului Financiar .....	5
5. Criteriile de eligibilitate .....	6
6. Criterii de selecție – Matrice Director Financiar .....	7
7. Explicarea Matricii .....	10
8. Grila de punctare .....	19
9. Pragul minim colectiv .....	20

---

## 1. Despre Profilul postului

---

Prin asimilare cu prevederile art. 12 și art. 14 din H.G. nr.639/2023, Profilul postului de Director Financiar al C.N.T.A.R. Tarom S.A. (în continuare „Tarom”) face parte integrantă din componenta integrală a Planului de Selecție și este alcătuit din două componente:

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

Pentru a asigura corecta înțelegerea și buna utilizare a criteriilor de selecție, am inserat în acest document și demultiplicarea criteriilor de selecție, grila de punctare a acestora și informațiile referitoare la modul de constituire a pragului minim colectiv.

## 2. Cerințe contextuale

---

Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A. a fost înființată prin Ordonanța Guvernului nr. 45/1997 privind înființarea Societății Comerciale Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - Tarom S.A., cu modificările și completările ulterioare. Companiei TAROM îi sunt aplicabile dispozițiile Legii societăților nr. 31 /1990, cu modificările și completările ulterioare și ale O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Ministerul Transporturilor și Infrastructurii consideră că misiunea principală a companiei TAROM o constituie menținerea conectivității aeriene a României la nivel European și, în măsura posibilului, cu regiuni din Orientul Mijlociu și bazinul Mării Mediterane, în condiții de eficiență, siguranță și securitate, satisfăcând cât mai mult din cerința de mobilitate a persoanelor și mărfurilor pe rute interne și internaționale spre/ dinspre România.

Pentru asigurarea acestei misiuni, obiectivul principal al companiei este eficientizarea prin implementarea în regim de urgență a planului de restructurare pentru perioada 2021-2025, aprobat de acționari și obținerea autorizării Comisiei Europene pentru acordarea ajutorului de stat necesar susținerii planului de restructurare.

Într-o piață puternic concurențială, Compania Națională de Transporturi Aeriene TAROM S.A., una dintre puținele companii din Uniunea Europeană cu capital majoritar de stat, nu poate supraviețui decât în condițiile eficientizării și rentabilizării prin implementarea cât mai rapidă a unui program de restructurare care să acopere toate sectoarele de activitate, orice intervenție/ sprijin din partea statului trebuind să respecte reglementările europene în materie de ajutor de stat.

---

Astfel, dată fiind situația dificilă în care se află compania încă de la finalul anului 2019 și pentru a permite acesteia să elaboreze și să treacă la implementarea unui plan de restructurare, prin Memorandumul nr. 50106/16.01.2020, Guvernul României a aprobat acordarea unui ajutor de salvare pentru anul 2020 companiei TAROM.

Ulterior, prin Decizia Comisiei Europene nr. C(2020) 1160/24.02.2020 a fost autorizată acordarea acestui ajutor de salvare, în cuantum de 175.952.000 lei, sub forma unui împrumut de trezorerie care trebuia să fie rambursat de companie în termen de 6 luni de la acordare, cu excepția cazului în care autoritățile române notificau în acest termen, către Comisia Europeană, un plan de restructurare pentru compania TAROM. Prin urmare, la data de 19.08.2020, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a prenotificat la Comisia Europeană planul de restructurare al companiei TAROM pentru perioada 2021-2025, care conținea și o componentă de ajutor de stat.

În baza Memorandumului nr. 40090/ 06.10.2020 cu tema "Acordarea unui ajutor de stat individual de restructurare Societății Comerciale "Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM S.A.", în vederea restabilirii viabilității companiei pe termen lung, planul de restructurare al companiei TAROM a fost notificat formal Comisiei Europene la data de 25.05.2021.

În luna februarie 2022 a fost transmis Comisiei Europene planul de restructurare actualizat al companiei TAROM (aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 3/27.01 .2022), care se află în prezent în analiza forului European. Ajutorul de stat individual de restructurare va putea fi acordat numai la valoarea și în condițiile stabilite prin Decizia Comisiei Europene de autorizare a acestuia.

În Programul de guvernare pentru perioada 2021-2024 este prevăzut ca obiectiv pe termen scurt și mediu "eficientizarea companiei TAROM, prin selectarea unui management performant și implementarea planului de restructurare elaborat pentru perioada 2021-2025."

Măsurile de eficientizare a activității companiei TAROM începând cu anul 2022 au în vedere Planul de restructurare a companiei comunicat Comisiei Europene și vizează, în principal următoarele demersuri:

- a. Continuarea procesului de reînnoire a flotei, în vederea optimizării operațiunilor TAROM;
- b. Eficientizarea rutelor TAROM;
- c. Restructurarea resursei umane;
- d. Îmbunătățirea mediului IT, inclusiv programele de distribuție a produselor TAROM și de management al veniturilor;
- e. Eficientizarea activității de mentenanță aeronave;

- 
- f. Eficiența utilizării combustibilului;
  - g. Valorificarea aeronavelor vechi, scoase din operare;
  - h. Dezvoltarea surselor de venituri auxiliare;
  - i. Creșterea veniturilor prin concentrarea asupra separării și diversificării produselor.

### 3. Despre criteriile de eligibilitate și criteriile de selecție

---

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

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

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

### 4. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului Financiar

---

Contextul impune ca Directorul Financiar să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- Să aibă o bună viziune asupra rolului companiei, asupra poziționării acesteia în piață, asupra constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- Să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor economice cu care se confruntă compania;
- Să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului companiei;
- Să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și

---

sociale cu care se confruntă compania;

- Să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii organizații dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- Să aibă capacitatea de a instaura o cultură organizațională bazată pe înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților, pe calitate și performanță.

Pe lângă aceste cerințe contextuale, Directorul Financiar trebuie să mai îndeplinească următoarele trăsături și condiții:

- Să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiența necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul;
- Să cunoască responsabilitățile postului și să-și poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- Să aibă capacitatea de a-și asuma responsabilitatea față de conducere și să dea dovadă de independență;
- Să dea dovadă de integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți membri și cu compania;
- Să aibă cunoștințele necesare, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea companiei;
- Să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului companiei;
- Să instaureze o cultură managerială focalizată pe leadership inspirațional, pe optimizarea performanței capitalului uman aflat la dispoziție;
- Să fie capabil ca, prin măsuri și acțiuni potrivite, să inspire întregii companii dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- Să înțeleagă importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și să fie familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

## 5. Criteriile de eligibilitate

---

**Criteriile de eligibilitate** sunt un mix de cerințe, generate fie de prevederi legale aplicabile, fie de documentele constitutive ale întreprinderii, fie de așteptările Autorității Publice Tutelare exprimate prin Scrisoarea de Așteptări, fie de cerințe explicit exprimate de decidenții din procesul de selecție.

Astfel, candidații pe care dorim să îi selectăm în procesul de selecție trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele criterii de eligibilitate:

- a) au absolvit studii universitare în domeniul științelor economice, absolvite cu

- 
- diplomă de licență și au cel puțin 10 ani vechime în muncă;
- b) au experiență de cel puțin 5 ani în activitatea de conducere<sup>1</sup> dobândită în cadrul unor întreprinderi publice ori societăți / grupuri de societăți din sectorul privat sau în cadrul autorităților administrației publice centrale sau locale ori instituțiilor publice;
  - c) au cetățenie română sau cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene;
  - d) cunosc limba engleza (vorbit, scris și citit);
  - e) sunt persoane apte din punct de vedere medical, au capacitate deplină de exercițiu;
  - f) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea funcției de director al companiei;
  - g) nu au fost destituiți sau revocați pentru neîndeplinirea obligațiilor contractuale într-o funcție din cadrul unor instituții publice sau al unor întreprinderi cu capital majoritar de stat în ultimii 5 ani sau nu au avut încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 5 ani;
  - h) nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească definitivă și irevocabilă pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiuni de fals, infracțiuni contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, săvârșite cu intenție, care i-ar face incompatibili(e) cu exercitarea funcției;
  - i) nu au făcut poliție politică, așa cum este aceasta definită prin lege;
  - j) îndeplinesc condițiile prevăzute de Legea nr. 31/1990 și OUG nr. 109/2011 referitoare la calitatea de director;
  - k) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
  - l) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
  - m) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

## 6. Criterii de selecție – Matrice Director Financiar

---

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

---

<sup>1</sup> Prin activitatea de conducere se înțelege orice activitate cu atribuții de administrare și/sau coordonare și/sau conducere.

Criterii			Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert					
<b>I Competențe</b>	<b>Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice</b>	<b>C1.1</b>	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei întreprinderi publice	OB	1
		<b>C1.2</b>	Capacitatea de a crește performanța financiară a companiei	OB	1
		<b>C1.3</b>	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare	OB	1
		<b>C1.4</b>	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP	OB	1
		<b>C1.5</b>	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1
		<b>C1.6</b>	Capacitatea de a imprima organizației disciplina fiscală	OB	1
		<b>C1.7</b>	Capacitatea de a imprima organizației spiritul de eficiență și eficacitate	OB	1
	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>	<b>C2.1</b>	Managerial accounting	OB	0.75
		<b>C2.2</b>	Organizational behavior	OB	0.75
		<b>C2.3</b>	Leadership	OB	0.75
		<b>C2.4</b>	Management financiar	OB	0.75
		<b>C2.5</b>	Bugetare	OB	0.75
		<b>C2.6</b>	Cashflow management	OB	0.75
		<b>C2.7</b>	Digitalizare organizațională	OB	0.75
		<b>C2.8</b>	Managementul riscurilor	OB	0.75
		<b>C2.9</b>	Cost management	OB	0.75
	<b>Competențe de guvernanta corporativă</b>	<b>C3.1</b>	Management prin obiective	OB	0.75
		<b>C3.2</b>	Raportare	OB	0.75
		<b>C3.3</b>	Dialogul social	OB	0.75
		<b>C3.4</b>	Managementul performanței	OB	0.75
<b>Competențe sociale și personale</b>	<b>C4.1</b>	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5	
	<b>C5.1</b>	Experiență în întocmirea și publicarea situațiilor	Opt.	1	

		financiare individuale în baza IFRS		
	<b>C5.2</b>	Experiență în relația cu autoritățile publice	Opț.	1
	<b>C5.3</b>	Experiență în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora	Opț.	1
	<b>C5.4</b>	Experiență în domeniul audit, economic, contabilitate, financiar sau juridic, managementul riscului	Opț.	1
	<b>C5.5</b>	Experiență în domeniul de activitate al companiei	Opț.	1
	<b>C5.6</b>	Experiență în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al companiei	Opț.	1
	<b>C5.7</b>	Experiență în realizarea unor investiții din fonduri externe nerambursabile sau rambursabile	Opț.	1
<b>II Alinierea cu scrisoarea de așteptări</b>	<b>A1</b>	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1
	<b>A2</b>	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1
	<b>A3</b>	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1
	<b>A4</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
	<b>A5</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
	<b>A6</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1
	<b>A7</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
	<b>A8</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
	<b>A9</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
	<b>A10</b>	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1
	<b>A11</b>	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1

	<b>A12</b>	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora	OB	1
<b>III Trăsături</b>	<b>T1</b>	Reputație personală și profesională	OB	0.01
	<b>T2</b>	Independență	OB	0.01
	<b>T3</b>	Integritate	OB	0.01
	<b>T4</b>	Expunere politică	OB	0.01
	<b>T5</b>	Abilități de comunicare interpersonală	Opț.	0.1
	<b>T6</b>	Orientare către rezultate	Opț.	0.1
	<b>T7</b>	Capacitate de sinteză	Opț.	0.1
<b>IV. Alte criterii</b>	<b>CPP1</b>	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1
	<b>CPP2</b>	Diversitatea de gen	Opț.	1
<b>TOTAL</b>				
<b>TOTAL PONDERAT</b>				
<b>CLASAMENT</b>				

## 7. Explicitarea Matricii

<b>I</b>	<b>Competențe</b>
<b>C1</b>	<b>Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice</b>
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei întreprinderi publice
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a obține rezultate optime ale proceselor de management financiar-contabil ale companiei, păstrându-le în permanență aliniate atât cu cerințele legislației aplicabile cât și cu bunele practici internaționale din acest domeniu.	<u>Indicatori</u> - Vizualizează procesele de management financiar-contabil - Își asumă process ownership - Sesizează nevoile de aliniere a acestor procese în vederea creșterii performanței - Este un fervent suporter al digitalizării acestor procese - Conectează procesele financiare cu celelalte procese ale companiei.
C.1.2	Capacitatea de a crește performanța financiară a companiei
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a sesiza disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a companiei și de a identifica și implementa măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora,	<u>Indicatori</u> - analizează performanța financiară a companiei - semnalează devieri de la performanța prognozată - sesizează disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a companiei

obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a companiei.	- identifică și implementează măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a companiei - gândește și pune rapid în operă măsuri rapide de redresare a performanței financiare - ia decizii de întărire a sistemului de control financiar
C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare
<u>Explicare</u> Capacitatea de a găsi și de a obține resurse financiare din diferite surse, pentru a atinge obiectivele financiare ale companiei.	<u>Indicatori</u> - rata de succes în obținerea unor fonduri - adaptabilitatea în gestionarea resurselor financiare, în funcție de nevoile organizației
C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP
<u>Explicare</u> Capacitatea de a ajusta structura și rezultatele sistemului ERP în funcție de necesitățile concrete ale proceselor financiare ale companiei.	<u>Indicatori</u> - Solicită sistemului rapoartele potrivite - Solicită, argumentează și ia deciziile de upgrade, completare sau înlocuire a sistemului ERP
C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar
<u>Explicare</u> Capacitatea de a asigura implementarea corectă și completă a principiilor de control al proceselor de management financiar și non financiar.	<u>Indicatori</u> - Creează, populează și utilizează curent dashboardul cu principalii KPIs ai companiei - Aliniază sau incită la alinierea proceselor și apoi a procedurilor în respectul principiilor de control eficiente și eficiente - Întreprinde acțiunile corective necesare în cazuri de ecart față de obiective sau de neconformitate sesizate de alarmele sistemului de control
C1.6	Capacitatea de a impune organizației disciplina fiscală
<u>Explicare</u> Capacitatea de a gestiona corect obligațiile fiscale, monitorizarea și raportarea adecvată a tranzacțiilor financiare, precum și evitarea încălcării legilor fiscale.	<u>Indicatori</u> - respectă în mod riguros toate cerințele fiscale, inclusiv termenele de plată, raportarea fiscală - dispune de proceduri bine definite pentru stocarea și gestionarea documentelor fiscale - instruirea și conștientizarea importanței respectării regulilor fiscale
C1.7	Capacitatea de a impune organizației spiritul de eficiență și eficacitate
<u>Explicare</u> Capacitatea de a implementa o cultură organizațională care promovează atât eficiența operațională, cât și realizarea scopurilor strategice.	<u>Indicatori</u> - măsoară cât de bine organizația utilizează resursele (timp, bani, personal) pentru a atinge obiectivele
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>
C2.1	Managerial accounting
<u>Explicare</u> Capacitatea de a crea înregistrări, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor companiei în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.	<u>Indicatori</u> - Au focus pe raportările interne contabile - Stabilește și execută rapoarte suplimentare față de cele cerute de autoritățile fiscale
C2.2.	Organizational behavior

<u>Explicitare</u> Este familiarizat cu modul în care structura de organizare potențează interacțiunile optime ce conduc spre performanță optimă și are capacitatea de a dezvolta elementele necesare (procese, proceduri, structuri de organizare, regulamente, joburi, sisteme, etc.) care să permită interacțiunile optime.		<u>Indicatori</u> - revizuieste periodic structura de organizare pe procesele pe care le conduce - aduce la zi fișele de post ale colaboratorilor direcți - asigură periodic recadrarea coerenței proces-procedură-flux-sistem
C2.3	Leadership	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face ca membrii organizației pe care o conduce să-l urmeze necondiționat, de a obține rezultatele prognozate prin motivarea și capacitatea colaboratorilor în a-și depăși limitele de performanță, de a transforma un obiectiv operațional într-o cauză la a cărei realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.		<u>Indicatori</u> - evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească - utilizează deseori exemplul personal - are o bună capacitate de persuasiune - își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională - își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional - imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației - este promotor al schimbării - este un exemplu de integrare a valorilor organizației
C2.4	Management financiar	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a culege informațiile potrivite, de a le analiza și procesa, pe baza lor de a face alegeri informate pentru a proiecta, derula și monitoriza toate tranzacțiile financiare ale companiei.		<u>Indicatori</u> - accesează surse coerente de informații - analizează informații financiare diverse - accesează și analizează rapoarte ale diverselor sisteme integrate digitale ce procesează informațiile financiare - identifică și accesează surse de finanțare - proiectează bugete și coordonează elaborarea BVC consolidat anual - elaborează capitolele financiare ale planurilor strategice sau operaționale la nivel de companie - conduce procesele de management financiar - relaționează cu acționari, finanțatori, reprezentanți ai autorităților și alți stakeholderi pe subiecte financiare - informează managementul și sugerează decizii informate de natură financiară
C2.5	Bugetare	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a transforma un plan strategic într-un buget, de a consolida și a cascada bugete, de a asigura o execuție bugetară conformă.		<u>Indicatori</u> - a participat activ la activitatea de bugetare anuală - experiență în execuția bugetară - abilități de control bugetar - experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional.
C2.6	Cashflow management	
<u>Explicitare</u>		<u>Indicatori</u>

Capacitatea de a asigura în permanență, cu costuri minime, necesarul de cash al companiei.	- elaborează bugetul anual de cash - supervizează execuția bugetului de cash relaționează cu finanțatori și alte instituții financiare
<b>C2.7</b>	<b>Digitalizarea organizațională</b>
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.	<u>Indicatori</u> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa sa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
<b>C2.8</b>	<b>Managementul riscurilor</b>
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca organizația să implementeze un sistem fiabil de identificare permanentă a riscurilor potențiale și de prevenire a incidenței acestora și de reducere a impactului acestora.	<u>Indicatori</u> - are o abordare sistemică - înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale - capacitează organizația pentru a mapa riscurile - capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate - capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
<b>C2.9</b>	<b>Cost management</b>
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a crea înscrisuri, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor companiei în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.	<u>Indicatori</u> -crează și conduce un proces fiabil de management al costurilor
<b>C3</b>	<b>Competențe de guvernare corporativă</b>
<b>C3.1</b>	<b>Management prin obiective</b>
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor companiei cât și motivarea angajaților implicați. Capacitatea de organizare de comitete consultative, implicarea in aspectele ce tin de etica si integritate, cooperarea cu directorii si supravegherea activitatii acestora, respectarea politicilor de transparenta si comunicare, implementarea efectiva a managementului riscului.	<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipa, individual, de performanță) - incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective, - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
<b>C3.2</b>	<b>Raportare</b>
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica eficient și precis	<u>Indicatori</u> - este familiarizat cu toate aspectele operaționale și

<p>informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.</p>	<p>financiare ale organizației, inclusiv cunoștințe solide despre strategia, obiectivele, procesele și performanța sa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunică informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia</li> <li>- asigură transparența și integritatea în raportare, oferind informații corecte, complete și relevante, și evitând interpretările subiective sau înșelătoare</li> </ul>
C3.3	Dialogul social
<p><u>Explicite</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al companiei.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale companiei și interesele angajaților</li> <li>- ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială</li> <li>- urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale</li> <li>- evita abilitățile comportamentale de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare</li> <li>- contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social</li> <li>- militează pentru abilitarea managerilor companiei de a derula un dialog social pozitiv și fluent</li> </ul>
C3.4	Monitorizarea performanței
<p><u>Explicite</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifică și interoghează surse de informații diverse</li> <li>- stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție</li> <li>- informează structurile abilitate despre ecarturile constatate</li> <li>- ia măsuri de corectare a ecarturilor</li> <li>- încintă întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite</li> <li>- face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante</li> <li>- se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță</li> </ul>
C4	<b>Competențe sociale și personale</b>
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului
<p><u>Explicite</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile</li> <li>- Își subliniază mesajele verbale prin gesturi</li> <li>- Are o ținută potrivită mesajelor transmise</li> <li>- Dă dovadă că își ascultă activ interlocutorii</li> <li>- Utilizează înțelept formularea</li> <li>- Utilizează corect tehnica întrebărilor</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale</li> <li>- Este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere</li> <li>- Utilizează corect procesul de persuadare</li> </ul>
<b>C5</b>	<b>Experiență pe plan local și internațional</b>					
C5.1	Experiență în întocmirea și publicarea situațiilor financiare individuale în baza IFRS					
<u>Explicitare</u> A acumulat experiență în întocmirea și publicarea situațiilor financiare individuale în baza IFRS.			<u>Indicatori</u> - experiența anterioară în întocmirea și publicarea situațiilor financiare individuale în baza IFRS constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură.			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Cel mult 3 ani	Între 3 an și 4 ani	Între 4 ani și 5 ani	Între 5 ani și 6 ani	Mai mult de 6 ani	
C5.2	Experiență în relația cu autorități sau instituții publice					
<u>Explicitare</u> A acumulat experiență în relația cu autoritățile publice.			<u>Indicatori</u> - experiența anterioară în relația cu autoritățile publice constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură.			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani	
C5.3	Experiență în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora					
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a avut implicare directă în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora.			<u>Indicatori</u> - responsabilități de formare, coordonare și dezvoltare a echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora, prezentate în documentele atașate în dosarul de candidatură, CV.			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani	
C5.4	Experiență în domeniul audit, economic, contabilitate, financiar sau juridic, managementul riscului					
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în domeniul audit, economic, contabilitate, financiar sau juridic, managementul riscului.			<u>Indicatori</u> - experiență în domeniul audit, economic, contabilitate, financiar sau juridic, managementul riscului prezentate clar în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură.			
	<b>1</b>					<b>5</b>
	NU					DA
C5.5	Experiență în domeniul de activitate al companiei					

<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în domeniul de activitate al companiei		<u>Indicatori</u> - experiență în domeniul de activitate al companiei prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani	
C5.6	Experiență în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al companiei					
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul transporturilor aeriene.		<u>Indicatori</u> - experiență în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al companiei prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani	
C5.7	Experiență în realizarea unor investiții din fonduri externe nerambursabile sau rambursabile_					
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în realizarea investiții din fonduri externe nerambursabile sau rambursabile		<u>Indicatori</u> - experiență în investiții din fonduri externe nerambursabile sau rambursabile prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani	
<b>II</b>	<b>Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</b>					
A1	Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat					
<u>Explicitare</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.						
A2	Prezintă profilul personal în directă corelare cu aceste obiective					
<u>Explicitare</u> Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.						
A3	Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia					
<u>Explicitare</u> Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.						
A4	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională					

<u>Explicitare</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
A5	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<u>Explicitare</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
A7	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> la notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.	
A8	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<u>Explicitare</u> la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.	
A9	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative
<u>Explicitare</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A11	Propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Explicitare</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A12	Prezintă realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de

	reducere/eliminarea acestora
<u>Explicare</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
<b>III</b>	<b>Trăsături</b>
<b>T1</b>	<b>Reputație personală și profesională</b>
Explicare Capacitatea de a avea un comportament adecvat postului.	Indicatori - candidatul nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție; - față de candidat nu a fost luată o măsură preventivă privativă sau restrictivă de libertate în cadrul unui proces penal, în cazul în care se efectuează cercetări sub aspectul săvârșirii unei infracțiuni cu intenție; - candidatului nu i-a fost aplicată pedeapsa complementară și/sau pedeapsa accesorie a interzicerii exercitării activității profesionale; - candidatului nu i-a fost aplicată măsura de siguranță prin care i s-a interzis exercitarea profesiei; - candidatul nu a fost sancționat(ă) disciplinar sau administrativ de către alte autorități, instituții sau organisme române ori străine din domeniul de activitate al societății, pentru aspecte de natură profesională; - candidatului nu i-au fost aplicate restricții pentru a desfășura activități în domeniul de activitate al societății de către autorități, instituții sau organisme române sau străine din domeniul de activitate al societății.
<b>T2</b>	<b>Independență</b>
<u>Explicare</u> Candidatul poate lua decizii bazate pe evaluări corecte și pe o analiză profundă a datelor, fără presiuni externe, arătând respectarea unor standarde înalte de etică și integritate, asigurându-se că toate acțiunile și deciziile sunt în conformitate cu valorile și politicile întreprinderii publice.	
<b>T3</b>	<b>Integritate</b>
<u>Explicare</u> Candidatul comunică sincer și cu transparență, evitând exagerările sau omisiunile care ar putea induce în eroare, își asumă responsabilitatea pentru acțiunile și deciziile sale, recunoscând și remediind erorile atunci când acestea apar.	
<b>T4</b>	<b>Expunere politică</b>
<u>Explicare</u> Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică. Punctare: 1 punct indiferent de situația candidatului.	
<b>T5</b>	<b>Abilități de comunicare interpersonală</b>
<u>Explicare</u> Arată capacitatea de a asculta cu atenție, de a înțelege și de a reține informațiile transmise de interlocutor precum și capacitatea de a înțelege și de a răspunde la emoțiile și așteptările celorlalți.	
<b>T6</b>	<b>Orientare către rezultate</b>
<u>Explicare</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.	

T7	Capacitate de sinteză			
<u>Explicitare</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.				
<b>IV</b>	<b>Alte criterii</b>			
CPP1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director			
Explicitare Din documentele ce compun dosarul de candidatură și declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Profit net negativ (pierdere)			Profit net pozitiv
Criteriu obligatoriu				
CPP2	Diversitate de gen			
Explicitare Diversitate de gen				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
				M/F

## 8. Grila de punctare

Criteriile prezentate mai sus vor fi evaluate, conform prevederilor Anexei 1a din H.G. nr.639/2023, pe baza următoarei grile de punctaj:

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică.	Nu este necesar să fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.
1	<b>Nivel de bază</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.</li> </ul>
2	<b>Intermediar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Are un nivel de experiență dobândit prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză.</li> <li>• Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență.</li> <li>• Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.</li> </ul>

3	<b>Competent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este capabil să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent.</li> <li>• A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim.</li> <li>• Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.</li> </ul>
4	<b>Avansat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență.</li> <li>• A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernanță a consiliului și a nivelului executiv superior.</li> <li>• Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	<b>Expert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații.</li> <li>• Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.</li> </ul>

## 9. Pragul minim colectiv

PMC – global – raportat la medie, de 75%, pentru competențele obligatorii.