

ANEXA 3
la Planul de selecție – Componenta integrală
Matrice de evaluare pentru funcția de
DIRECTOR GENERAL
Societatea TOHAN S.A. Zărnești

MATRICEA DE EVALUARE (CRITERII ȘI PUNCTAJE)

Procesul de evaluare a candidaților pentru funcția de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești se realizează pe baza unei matrice de evaluare standardizate, elaborată conform prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 și ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023, și anexată la prezentul document ca Anexa 3 – Matrice de evaluare Director General.

Structura criteriilor de evaluare

Matricea de evaluare cuprinde criterii grupate în patru secțiuni majore, notate pe o scară de la 1 la 5: N/A – nu se aplică, 1 = noțiuni de bază, 2 = intermediar, 3 = competent, 4 = avansat, 5 = expert.

A. COMPETENȚE

1.1. Competențe specifice sectorului

1.1.1. Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea (sectorul serviciilor publice de industria națională de apărare (armament și muniție) și al industriei de apărare)

1.2. Cunoștințe profesionale de importanță strategică/tehnică

1.2.1. Gândire strategică și planificare/previziuni

1.2.2. Cunoștințe economice

1.2.3. Managementul proiectelor (inclusiv proiecte de investiții și modernizare în infrastructura și serviciile de industrie reglementată local)

1.2.4. Competențe digitale

1.2.5. Competențe lingvistice

1.2.6. Legislație în domeniul societății (servicii comunitare de utilități publice, industrie națională de apărare (armament și muniție), achiziții publice, guvernanță corporativă)

1.2.7. Managementul riscurilor

1.2.8. Competențe de conducere

1.3. Guvernanță corporativă

1.3.1. Guvernanța întreprinderii publice

1.3.2. Planul de administrare – definiții și părți componente

1.4. Social și personal

1.4.1. Luarea deciziilor

1.4.2. Relații interpersonale. Abilități de relaționare

1.4.3. Negociere și abilități de comunicare

1.4.4. Capacitate de analiză și sinteză

Subtotal A: 75 puncte

B. INTEGRITATE ȘI REPUTAȚIE

- 2. Integritate și reputație
 - 2.1. Reputație personală și profesională
 - 2.2. Integritate
 - 2.3. Independență

Subtotal B: 15 puncte

C. CONDIȚII PRESCRIPTIVE ȘI PROSPECTIVE

- 3. Condiții prescriptive și prospective
 - 3.1. Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat activitatea (acolo unde este cazul)
 - 3.2. Ani de experiență la conducerea unei entități publice sau a unei organizații relevante pentru domeniul serviciilor publice de industria națională de apărare (armament și muniție) / utilități publice / infrastructură urbană

Subtotal C: 10 puncte

D. DECLARAȚIE DE INTENȚIE

- 4. 4.4. Corelarea măsurilor propuse cu specificul Societății TOHAN S.A. Zărnești și cu obligațiile contractuale și reglementările aplicabile

Subtotal D: 20 puncte

E. ALTE CONDIȚII CARE POT FI ELIMINATORII

- 5. Alte criterii eliminatorii
 - 5.1. Studii universitare de lungă durată absolvite cu diplomă de licență în domeniul economic, tehnic (vechime profesională minimă conform profilului postului)
 - 5.2. Înscrieri în cazierul judiciar
 - 5.3. Înscrieri în cazierul fiscal

Secțiunea E are regim Admis/Respins și nu se punctează.

TOTALURI

TOTAL punctaj: 120 puncte

Clasament: conform scorurilor agregate pe candidat.

Structura finală a Matricei de evaluare – Societatea TOHAN S.A. Zărnești:

- A. Competențe = 75 puncte ($\approx 62,5\%$)
- B. Integritate și reputație = 15 puncte ($\approx 12,5\%$)
- C. Condiții prescriptive și prospective = 10 puncte ($\approx 8,3\%$)
- D. Declarație de intenție = 20 puncte ($\approx 16,7\%$)
- E. Condiții eliminatorii = Admis/Respins (fără punctaj)

TOTAL = 120 puncte

A. COMPETENȚE

1.1. Competențe specifice sectorului

1.1.1. Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea

- Descriere criteriu:

Se evaluează gradul de cunoaștere al candidatului privind piața și specificul industriei naționale de apărare (armament și muniție), cu accent pe cadrul de reglementare aplicabil, regimul de autorizare/licențiere, cerințele de securitate, calitate și trasabilitate, precum și pe relația cu acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz.

Candidatul trebuie să demonstreze că înțelege specificul activității Societății TOHAN S.A. Zărnești, inclusiv particularitățile proceselor tehnologice și fluxurilor de producție, utilizarea și modernizarea capacităților, cerințele de securitate fizică și informațională, protecția mediului și securitatea și sănătatea în muncă, managementul calității, controlul și trasabilitatea produselor, precum și obligațiile de conformare la standarde și reglementări aplicabile (naționale și europene), după caz.

- Ce urmărește CNR:

- nivelul de cunoaștere a cadrului legislativ și instituțional aplicabil sectorului serviciilor publice de industria națională de apărare (armament și muniție);

principalele provocări (capacitatea și continuitatea producției, mentenanța și tehnologizarea echipamentelor, cerințe de securitate, trasabilitate, lanț de aprovizionare, termene contractuale stricte, costuri de producție și conformare la reglementări);

- abilitatea de a înțelege poziționarea Societății TOHAN S.A. Zărnești în raport cu alți operatori de profil și cu autoritatea publică tutelară;

direcții de adaptare la tendințele actuale: tehnologizare și modernizare, digitalizare, eficiență energetică, reziliența lanțului de aprovizionare, cerințe sporite de securitate și trasabilitate, standarde de calitate și conformitate;

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională anterioară.

- Scala de notare (1–5):

1 = lipsă totală de cunoștințe despre piață și reglementări;

2 = cunoaștere superficială, preponderent teoretică;

3 = înțelege cadrul legislativ și provocările generale ale sectorului;

4 = are experiență practică directă în sectorul industriei naționale de apărare (armament și muniție)/serviciilor de utilități publice și cunoaște provocările specifice mediului urban;

5 = expert în domeniu, cu rezultate concrete și viziune strategică pentru dezvoltarea serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție).

1.1.2. Înțelegerea reglementărilor și a cadrului instituțional

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea candidatului de a înțelege modul în care reglementările naționale și europene, precum și cadrul instituțional, influențează activitatea Societății TOHAN S.A. Zărnești. Candidatul trebuie să cunoască rolul autorităților și instituțiilor relevante pentru serviciul public de industria națională de apărare (armament și muniție), atribuțiile autorității publice tutelare (acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz, prin Consiliul Local), responsabilitățile Consiliului de Administrație și ale Adunării Generale a Acționarului Unic.

Directorul General trebuie să demonstreze că poate integra aceste reglementări în activitatea curentă a societății și că poate asigura conformarea permanentă la normele de raportare, transparență, performanță și guvernanță corporativă.

- Ce urmărește CNR:

- înțelegerea rolului și atribuțiilor instituțiilor-cheie (autoritatea publică tutelară – acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz, prin Consiliul Local, Consiliul de Administrație, Adunarea Generală a Acționarului Unic, autorități de reglementare și control relevante pentru sector);
- capacitatea de a integra cerințele de raportare și transparență în activitatea societății; strategiei de preț/contractare și finanțare;
- experiența în relaționarea cu autorități/instituții de reglementare și control relevante pentru sectorul de activitate al societății (autorizare/licențiere, securitate, calitate, protecția mediului, SSM etc.);

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională anterioară.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = nu cunoaște instituțiile și obligațiile de bază;
- 2 = are noțiuni vagi despre reglementări, fără aplicare practică;
- 3 = înțelege cadrul general, dar cu aplicare limitată;
- 4 = aplică efectiv reglementările în activitatea profesională;
- 5 = are expertiză avansată și experiență directă în colaborarea cu autorități/instituții de reglementare și control relevante pentru sectorul de activitate;

1.1.3. Înțelegerea mecanismelor de contractare, finanțare și formare a costurilor în cadrul unei activități industriale reglementate

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea candidatului de a înțelege mecanismele de contractare și finanțare, precum și modul de formare a costurilor și a prețurilor, în contextul unei societăți cu activitate industrială reglementată (industria națională de apărare – armament și muniție).

Candidatul trebuie să demonstreze că înțelege modul de fundamentare a bugetelor, a costurilor directe și indirecte, a prețurilor și a marjelor, precum și impactul contractelor și al surselor de finanțare (bugetare, comerciale, proiecte de investiții, credite, alte instrumente) asupra sustenabilității financiare și a programelor de investiții/modernizare.

- Ce urmărește CNR:

- capacitatea de a explica legătura dintre costuri, prețuri, contracte, cash-flow și investiții;
- cunoașterea mecanismelor de bugetare, control financiar și raportare, inclusiv indicatori de performanță;
- înțelegerea impactului obligațiilor de conformitate (autorizare/licențiere, securitate, calitate, trasabilitate, după caz) asupra costurilor și investițiilor;
- capacitatea de a corela strategia de preț/contractare și finanțare cu resursele societății și cu obligațiile de investiții și conformitate;

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională anterioară.

- Scala de notare (1–5):

1 = necunoașterea mecanismelor de contractare, finanțare și formare a costurilor;

2 = cunoștințe teoretice limitate, fără exemple practice;

3 = înțelegere generală, dar fără experiență aplicată;

4 = experiență practică în gestionarea bugetelor, costurilor, contractelor și mecanismelor de finanțare;

5 = expertiză solidă, cu capacitatea de a elabora și implementa politici de contractare și de finanțare sustenabile și de a fundamenta decizii investiționale în condiții de conformitate și eficiență economică.

1.1.4. Cunoașterea provocărilor tehnice și operaționale ale sectorului

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea candidatului de a identifica și analiza provocările tehnice și operaționale specifice unei societăți cu activitate industrială reglementată (industria națională de apărare – armament și muniție), cu accent pe capacitățile de producție, nivelul de tehnologizare, mentenanță, calitate, securitate, trasabilitate, conformitate, aprovizionare și continuitatea producției.

Se evaluează capacitatea candidatului de a lua decizii fundamentate, rapide și eficiente, care să asigure funcționarea optimă a societății în condiții de legalitate, transparență și eficiență economică.

În activitatea Societății TOHAN S.A. Zărnești, Directorul General este chemat frecvent să adopte decizii complexe, legate de alocarea resurselor, gestionarea relațiilor contractuale (de exemplu, aprovizionare, mentenanță, tehnologizare, servicii specializate), implementarea proiectelor de investiții în capacități și infrastructură industrială, asigurarea conformității cu regimul de securitate, calitate și trasabilitate, relația cu acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz, și gestionarea situațiilor de criză (defecțiuni majore, întreruperi în lanțul de aprovizionare, creșteri de costuri, dificultăți financiare).

- Ce urmărește CNR:

- identificarea corectă a provocărilor tehnice și operaționale ale activității societății (capacități, echipamente, fluxuri tehnologice, calitate, securitate, trasabilitate);

- capacitatea de a propune soluții realiste și adaptate contextului Societății TOHAN S.A. Zărnești;

- corelarea provocărilor operaționale cu obiectivele de investiții și cu strategia de dezvoltare a societății;

- înțelegerea impactului acestor provocări asupra calității produselor/serviciilor și asupra relației cu beneficiarii / partenerii contractuali;

- Surse de evaluare: interviul, experiența profesională anterioară, declarația de intenție.

- Scala de notare (1–5):

1 = nu identifică provocările majore ale activității și proceselor societății;

2 = identifică probleme generale, fără soluții;

3 = identifică probleme corect, dar cu soluții limitate sau generale;
4 = propune soluții viabile, corelate cu resursele și contextul local;
5 = oferă o viziune solidă, cu soluții detaliate și planuri integrate pentru eficientizarea și modernizarea serviciilor de industrie națională de apărare (armament și muniție).

1.2. Cunoștințe profesionale de importanță strategică/tehnică

1.2.1. Gândire strategică și planificare/previziuni

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea candidatului de a formula și implementa strategii pentru dezvoltarea Societății TOHAN S.A. Zărnești, corelate cu obiectivele stabilite prin Scrisoarea de așteptări și cu politicile aprobate de acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz, prin Consiliul Local. dacă se ține cont de obligațiile asumate prin contractele societății și prin reglementările aplicabile sectorului de activitate;

- Ce urmărește CNR:

- experiența în elaborarea și coordonarea strategiilor pentru companii de utilități, operatori de industrie reglementată sau proiecte similare în domeniul serviciilor publice;
- capacitatea de a identifica riscurile și oportunitățile sectorului industriei naționale de apărare (armament și muniție);
- integrarea resurselor financiare disponibile (fonduri europene și naționale, credite, alte instrumente) în strategia de dezvoltare;
- abilitatea de a transpune viziunea strategică în obiective măsurabile și termene clare.

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională.

- Scala de notare (1–5):

1 = nu prezintă o strategie coerentă;

2 = strategie vagă, fără aplicabilitate concretă;

3 = strategie coerentă, dar incompletă sau insuficient adaptată contextului TOHAN S.A. Zărnești;

4 = strategie realistă, corelată cu investițiile și dezvoltarea serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție);

5 = strategie completă, cu previziuni clare și aplicabile imediat la Societatea TOHAN S.A. Zărnești.

1.2.2. Cunoștințe economice

- Descriere criteriu:

Se evaluează gradul de cunoaștere al mecanismelor economice și financiare aplicabile unei societăți pe acțiuni cu capital public, care operează serviciul public de industria națională de apărare (armament și muniție).

Se evaluează capacitatea candidatului de a lua decizii fundamentate, rapide și eficiente, care să asigure funcționarea optimă a societății în condiții de legalitate, transparență și eficiență economică. În activitatea Societății TOHAN S.A. Zărnești, Directorul General este chemat frecvent să adopte

decizii complexe, legate de alocarea resurselor, gestionarea relațiilor contractuale (de exemplu, aprovizionare, mentenanță, tehnologizare, servicii specializate), implementarea proiectelor de investiții în capacități și infrastructură industrială, asigurarea conformității cu regimul de securitate, calitate și trasabilitate, relația cu acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz, și gestionarea situațiilor de criză (defecțiuni majore, întreruperi în lanțul de aprovizionare, creșteri de costuri, dificultăți financiare).

- Ce urmărește CNR:

- nivelul de cunoștințe privind bugetarea, analiza costurilor, cash-flow, structura de venituri și raportările financiare;
- capacitatea de a corela strategia de preț/contractare și finanțare cu resursele societății și cu obligațiile de investiții și conformitate;
- abilitatea de a identifica surse de finanțare externe și de a evalua impactul acestora asupra stabilității financiare a Societății TOHAN S.A. Zărnești.

- Surse de evaluare: CV, declarația de intenție, interviul.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = cunoștințe minime, superficiale;
- 2 = cunoaștere teoretică, fără aplicare practică relevantă;
- 3 = înțelegere generală, aplicată parțial;
- 4 = experiență practică în analiza și gestiunea financiară a unor organizații similare;
- 5 = expertiză avansată, cu rezultate demonstrate în management financiar în domeniul industriilor reglementate.

1.2.3. Managementul proiectelor

- Descriere criteriu:

Se evaluează experiența candidatului în conducerea proiectelor relevante pentru activitatea societății (de exemplu: investiții în tehnologizare, modernizare, mentenanță echipamente/instalații, securitate, calitate și trasabilitate), precum și capacitatea de a coordona echipe și bugete în proiecte complexe. Directorul General trebuie să demonstreze că are capacitatea de a planifica, coordona și monitoriza proiecte de anvergură, asigurând respectarea termenelor, bugetelor și indicatorilor de performanță.

- Ce urmărește CNR:

- experiența practică în implementarea și monitorizarea proiectelor de infrastructură și servicii de industrie reglementată;
- capacitatea de a gestiona echipe multidisciplinare și resurse complexe;
- abilitatea de a rezolva probleme și întârzieri apărute pe parcursul derulării proiectelor și de a se coordona cu finanțatori și autorități.

- Surse de evaluare: experiența profesională, declarația de intenție, interviul.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = lipsă experiență relevantă în proiecte de investiții;
- 2 = implicare marginală, fără responsabilități majore;
- 3 = participare activă la proiecte de dimensiuni mici/medii;
- 4 = coordonare directă a proiectelor mari, cu rezultate măsurabile;
- 5 = expertiză solidă, cu rezultate demonstrate în implementarea și finalizarea proiectelor majore de investiții/modernizare și tehnologizare, inclusiv proiecte cu cerințe ridicate de conformitate, calitate și securitate;

1.2.4. Competențe digitale

- Descriere criteriu:

ERP/MES, sisteme de planificare și urmărire a producției, sisteme de trasabilitate, control calitate și soluții de securitate informațională

- Ce urmărește CNR:

- utilizarea aplicațiilor digitale comune și specializate;
- capacitatea de a integra soluții digitale în procesele curente ale societății;
- deschiderea către transformarea digitală și utilizarea datelor pentru decizii manageriale.

- Surse de evaluare: CV, declarația de intenție, interviul.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = lipsă competențe digitale;
- 2 = utilizare limitată, de bază;
- 3 = utilizare regulată a aplicațiilor comune de birou;
- 4 = experiență în utilizarea unor soluții digitale specializate (dispecerizare, sisteme digitale de control/urmărire electronic, ERP etc.);
- 5 = expert în digitalizare, a inițiat sau condus procese de transformare digitală în organizații similare.

1.2.5. Competențe lingvistice

- Descriere criteriu:

Se evaluează nivelul de cunoaștere a limbilor străine, în special limba engleză, necesară pentru comunicarea cu parteneri internaționali, furnizori de echipamente, finanțatori, precum și pentru derularea proiectelor finanțate prin programe europene sau colaborări tehnice internaționale.

- Ce urmărește CNR:

- abilitatea de a comunica fluent în limbi străine, în special engleză;
- capacitatea de a redacta și prezenta documente tehnice și financiare în limbi străine;
- competența de a reprezenta societatea în parteneriate și negocieri externe.

- Surse de evaluare: CV, declarația de intenție, interviul.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = lipsă totală de cunoștințe lingvistice;
- 2 = cunoștințe elementare;
- 3 = nivel mediu, utilizare ocazională;
- 4 = nivel avansat, utilizare constantă în activitatea profesională;
- 5 = fluent, utilizare profesională frecventă în contexte internaționale.

1.2.6. Legislație în domeniul societății

- Descriere criteriu:

Se evaluează gradul de cunoaștere al legislației aplicabile societăților pe acțiuni cu capital public majoritar și serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție), inclusiv prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 și ale altor acte normative relevante (servicii comunitare de utilități publice, industrie reglementată local, achiziții publice, protecția mediului).

Directorul General trebuie să demonstreze că înțelege responsabilitățile legale ce îi revin și că poate integra cerințele legale în activitatea societății.

- Ce urmărește CNR:

- cunoașterea obligațiilor de conformare, raportare și transparență;
- capacitatea de a integra cerințele legale în managementul curent al societății;
- abilitatea de a garanta respectarea principiilor de guvernare corporativă și a cadrului legal specific serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție).

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = lipsă totală de cunoștințe;
- 2 = noțiuni teoretice limitate;
- 3 = cunoaștere generală, aplicare parțială;
- 4 = aplicare practică demonstrată în activitate profesională;
- 5 = expertiză solidă în guvernarea corporativă și legislația aplicabilă întreprinderilor publice și serviciilor de utilități/industrie reglementată.

1.2.7. Managementul riscurilor

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea de a identifica, analiza și gestiona riscurile operaționale, financiare, de conformitate, de securitate (fizică și informațională), de mediu și de calitate, care pot afecta activitatea Societății TOHAN S.A. Zărnești.

Directorul General trebuie să demonstreze că poate implementa sisteme de control intern și planuri de continuitate operațională în situații de criză.

- Ce urmărește CNR:

- identificarea riscurilor majore (indisponibilitatea capacităților de producție/echipamentelor, întreruperi în aprovizionare, neconformități de calitate, incidente de securitate, riscuri financiare și de mediu);
- capacitatea de a propune măsuri concrete de prevenție și diminuare a riscurilor;
- abilitatea de a aplica planuri de reacție rapidă și eficientă pentru menținerea continuității serviciului public.

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = nu identifică riscurile relevante;
- 2 = identifică riscuri generale, fără soluții concrete;
- 3 = identifică riscuri corect, dar cu soluții limitate;
- 4 = propune soluții viabile și are experiență practică în gestionarea riscurilor;
- 5 = expert în managementul riscurilor, cu rezultate dovedite în organizații similare.

1.2.8. Competențe de conducere

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea de a conduce echipe, de a motiva personalul și de a implementa o cultură organizațională bazată pe performanță, responsabilitate și etică. În contextul Societății TOHAN S.A. Zărnești, Directorul General trebuie să coordoneze personalul tehnic, economic și administrativ, precum și relația cu partenerii externi și instituțiile tutelare.

- Ce urmărește CNR:

- experiența în coordonarea echipelor mari și complexe, inclusiv în medii tehnice/servicii publice;
- capacitatea de a lua decizii și de a-și asuma responsabilitatea pentru acestea;
- abilitatea de a gestiona conflicte, de a comunica eficient și de a menține un climat organizațional constructiv și orientat spre rezultate.

- Surse de evaluare: CV, experiența profesională, declarația de intenție, interviul.

- Scala de notare (1–5):

- 1 = lipsă experiență de conducere;
- 2 = experiență limitată, coordonare de echipe mici;
- 3 = conducerea unor echipe medii, cu rezultate acceptabile;
- 4 = conducerea unor echipe mari sau structuri complexe, cu rezultate bune;
- 5 = lider recunoscut, cu performanțe demonstrate în poziții similare, preferabil în domeniul industriilor reglementate.

1.3. Guvernanță corporativă

1.3.1. Guvernanța Întreprinderii Publice

- Descriere criteriu:

Se evaluează nivelul de cunoaștere și înțelegere al principiilor de guvernanță corporativă aplicabile întreprinderilor publice, conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 și Hotărârii Guvernului nr. 639/2023.

Directorul General al Societății TOHAN S.A. Zărnești trebuie să cunoască obligațiile privind transparența decizională, responsabilitatea față de acționarul unic – acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz –, raportarea corectă și permanentă, respectarea indicatorilor de performanță și gestionarea conflictelor de interese.

În plus, trebuie să demonstreze că poate conduce societatea în conformitate cu principiile de eficiență, integritate, responsabilitate publică și cu cerințele specifice unui operator al serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție).

- Ce urmărește CNR:

- dacă candidatul înțelege obligațiile legale și principiile de guvernanță corporativă aplicabile Societății TOHAN S.A. Zărnești;

- dacă are experiență în aplicarea acestor principii într-o organizație publică sau într-o întreprindere cu capital public;

- capacitatea de a menține relații corecte și profesioniste cu Consiliul de Administrație, Adunarea Generală a Acționarului Unic (acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz) și cu autoritățile de reglementare și control;

- abilitatea de a promova transparența, responsabilitatea și integritatea în luarea deciziilor și în gestionarea serviciului public.

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională anterioară.

- Scala de notare (1–5):

1 = nu cunoaște regulile de guvernanță corporativă;

2 = are noțiuni vagi, doar teoretice;

3 = înțelege principiile de bază, dar fără aplicare practică relevantă;

4 = are experiență practică în aplicarea guvernanței corporative într-o organizație publică sau într-o întreprindere publică;

5 = demonstrează expertiză avansată și capacitatea de a implementa și consolida politici solide de guvernanță corporativă într-o societate precum TOHAN S.A. Zărnești.

1.3.2. Planul de administrare – definiții și părți componente

- Descriere criteriu:

Se evaluează cunoașterea cadrului legal și practic privind Planul de administrare al societății, conform art. 35 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

Directorul General trebuie să știe cum se elaborează, aprobă și implementează acest plan, cum se definesc obiectivele generale și specifice, indicatorii de performanță, măsurile concrete și corelarea lor cu Scrisoarea de așteptări și cu strategia autorității publice tutelare – acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz.

De asemenea, este evaluată capacitatea de a asigura un sistem de monitorizare și raportare periodică a progresului către Consiliul de Administrație și acționarul unic, inclusiv în ceea ce privește performanța serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție).

- Ce urmărește CNR:

- înțelegerea structurii și rolului Planului de administrare în guvernanta Societății TOHAN S.A. Zărnești;

- abilitatea de a formula obiective clare, măsurabile și corelate cu Scrisoarea de așteptări și cu nevoile de dezvoltare a serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție);

- capacitatea de a integra resursele disponibile (financiare, umane, tehnice) și de a stabili priorități realiste;

- experiența practică în elaborarea sau implementarea unor planuri de administrare/management similare în întreprinderi publice sau în sectorul industriilor reglementate.

- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul, experiența profesională.

- Scala de notare (1–5):

1 = nu cunoaște conceptul și rolul Planului de administrare;

2 = are noțiuni teoretice, dar fără aplicare practică;

3 = cunoaște structura generală, dar fără exemple concrete aplicabile;

4 = a participat la elaborarea sau implementarea unui plan de administrare ori a unui plan strategic similar;

5 = a elaborat și implementat cu succes planuri de administrare sau planuri strategice într-o societate similară (utilități/industrie reglementată, întreprindere publică).Partea superioară a formularului

1.4. Social și personal

1.4.1. Luarea deciziilor

- Se evaluează capacitatea candidatului de a lua decizii fundamentate, rapide și eficiente, care să asigure funcționarea optimă a societății în condiții de legalitate, transparență și eficiență economică. În activitatea Societății TOHAN S.A. Zărnești, Directorul General este chemat frecvent să adopte decizii complexe, legate de alocarea resurselor, gestionarea relațiilor contractuale (de exemplu, aprovizionare, mentenanță, tehnologizare, servicii specializate), implementarea proiectelor de investiții în capacități și infrastructură industrială, asigurarea conformității cu regimul de securitate, calitate și trasabilitate, relația cu acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz, și gestionarea situațiilor de criză (defecțiuni majore, întreruperi în lanțul de aprovizionare, creșteri de costuri, dificultăți financiare).

• Ce urmărește CNR:

• abilitatea de a analiza date tehnice, financiare și instituționale complexe și de a lua decizii echilibrate;

• capacitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru deciziile adoptate;

• coerența și consecvența în aplicarea deciziilor, inclusiv în contexte dificile;

• modul în care deciziile sprijină obiectivele strategice ale Societății TOHAN S.A. Zărnești și continuitatea serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție).

- Surse de evaluare: interviul (prin întrebări situaționale), experiența profesională, declarația de intenție.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = indecis, nu își asumă deciziile;
 - 2 = decizii întârziate, cu impact redus;
 - 3 = decizii corecte, dar aplicate limitat;
 - 4 = decizii fundamentate, cu impact pozitiv asupra organizației;
 - 5 = decizii strategice, cu efecte majore și benefice pentru dezvoltarea societății și siguranța serviciului public de industrie națională de apărare (armament și muniție).

1.4.2. Relații interpersonale. Abilități de relaționare

- Descriere criteriu:
Se evaluează capacitatea de a construi și menține relații profesionale eficiente atât în interiorul organizației (angajați, sindicate, compartimente tehnice și economice, Consiliul de Administrație), cât și în exterior (autoritatea publică tutelară – acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz –, instituții de reglementare și control, parteneri instituționali și financiari, clienți/beneficiari / parteneri contractuali). Pentru un operator al serviciului public de industrie națională de apărare (armament și muniție), Directorul General trebuie să mențină un echilibru între interesele interne și relațiile cu autoritățile locale și comunitatea deservită.
- Ce urmărește CNR:
- abilitatea de a coopera și comunica eficient cu diferite părți interesate (Consiliul de Administrație, acționar unic, sindicate, parteneri, clienți/beneficiari / parteneri contractuali);
- modul de gestionare a conflictelor și situațiilor tensionate (de exemplu, reclamații ale utilizatorilor, negocieri dificile, presiuni bugetare);
- diplomația și disponibilitatea pentru dialog constructiv;
- capacitatea de a menține un climat organizațional echilibrat, bazat pe încredere și colaborare.
- Surse de evaluare: interviul, experiența profesională, eventuale referințe.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = relaționare dificilă, lipsă de cooperare;
 - 2 = comunicare limitată, rigidă;
 - 3 = relaționare acceptabilă, cu unele dificultăți;
 - 4 = bune abilități de colaborare și gestionare a relațiilor;
 - 5 = excelente abilități relaționale, recunoscute profesional și social, cu impact pozitiv asupra climatului intern și relațiilor cu autoritățile și partenerii.

1.4.3. Negociere și abilități de comunicare

- Se evaluează modul în care candidatul poate susține interesele societății în relațiile cu parteneri instituționali și comerciali, în negocieri privind contracte, investiții, aprovizionare, servicii specializate și alte aspecte relevante pentru activitatea societății, cu respectarea cadrului legal, a normelor de integritate și a obiectivelor de performanță.
- Ce urmărește CNR:
- capacitatea de a transmite mesaje clare, coerente și adaptate interlocutorilor;
- abilitatea de a argumenta și de a susține pozițiile societății în fața Consiliului de Administrație, a Consiliului Local, a furnizorilor și a altor parteneri;

- experiența în negocieri contractuale și instituționale (de exemplu, contracte de furnizare carburant/energie, servicii, credite, convenții cu autorități);
- modul de comunicare cu partenerii sociali și cu reprezentanții comunității.
- Surse de evaluare: interviul, experiența anterioară, declarația de intenție.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = comunicare deficitară, neclară;
 - 2 = comunicare de bază, fără convingere;
 - 3 = comunicare clară, dar cu eficiență limitată în negocieri;
 - 4 = bune abilități de comunicare și negociere, cu rezultate pozitive demonstrate;
 - 5 = excelent comunicator și negociator, cu rezultate dovedite în contexte complexe (financiare, tehnice, instituționale).

1.4.4. Capacitate de analiză și sinteză

- Se evaluează abilitatea candidatului de a analiza informații complexe și de a formula concluzii clare și soluții aplicabile, în special în problemele tehnice, financiare, operaționale și de conformitate ale Societății TOHAN S.A. Zărnești. Directorul General trebuie să demonstreze că poate transforma analiza detaliată (de exemplu, date privind capacitatea de producție, productivitatea, consumurile, calitatea, costurile, respectarea termenelor contractuale, riscurile și conformarea) în decizii și acțiuni concrete, fezabile și conforme cu strategia societății.
- Ce urmărește CNR:
- capacitatea de a analiza date tehnice, financiare și operaționale relevante pentru serviciul de industrie națională de apărare (armament și muniție);
- abilitatea de a identifica elementele esențiale și de a le sintetiza pentru Consiliul de Administrație și acționarul unic;
- modul în care transformă analiza în soluții concrete și decizii aplicabile (planuri de măsuri, priorități de investiții, optimizări de costuri);
- claritatea și structura în comunicarea rezultatelor analizei (rapoarte, prezentări, informări).
- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul (prin întrebări practice), experiența profesională.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = analize superficiale, incoerente;
 - 2 = analize simple, cu concluzii incomplete;
 - 3 = analize corecte, dar fără sinteză eficientă sau aplicare concretă;
 - 4 = analize detaliate și sinteze clare, cu soluții aplicabile;
 - 5 = analize complexe și sinteze excelente, cu soluții aplicabile imediat și impact pozitiv asupra performanței societății.

B. INTEGRITATE ȘI REPUTAȚIE

2.1. Reputație personală și profesională

- Descriere criteriu:
Se evaluează reputația candidatului la nivel personal și profesional, ca premisă pentru exercitarea funcției de Director General într-o întreprindere publică. Candidatul pentru funcția de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești trebuie să fie perceput ca o persoană

onestă, responsabilă și respectată în comunitate, având o carieră construită pe rezultate și pe comportament etic. Reputația profesională reflectă modul în care candidatul este apreciat de colegi, colaboratori, parteneri instituționali și comunitate, iar reputația personală privește conduita socială, respectarea normelor morale și lipsa unor fapte compromițătoare.

- Ce urmărește CNR:
- dacă există o imagine publică pozitivă și credibilă a candidatului;
- dacă rezultatele profesionale au fost recunoscute și apreciate de organizațiile în care a activat;
- dacă reputația personală este ireproșabilă;
- dacă este perceput ca un lider de încredere și respectat de comunitate.
- Surse de evaluare: CV, declarația de intenție, interviul, referințe profesionale, verificări documentare.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = reputație negativă, cu antecedente compromițătoare;
 - 2 = reputație modestă, cu suspiciuni sau lipsă de recunoaștere;
 - 3 = reputație general pozitivă, dar fără elemente de excelență;
 - 4 = reputație bună, recunoscută în mediul profesional;
 - 5 = reputație excelentă, confirmată personal și profesional, cu recunoaștere largă.

2.2. Integritate

- Descriere criteriu:

Se evaluează gradul de integritate al candidatului, respectiv respectarea principiilor legale și morale, lipsa implicării în situații de corupție sau conflict de interese și conduita etică generală. Candidatul pentru funcția de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești trebuie să demonstreze că poate exercita funcția cu imparțialitate, onestitate și responsabilitate, având permanent în vedere interesul societății, interesul public și al comunității deservite.
- Ce urmărește CNR:
- respectarea principiilor de legalitate și transparență;
- lipsa antecedentelor care să pună sub semnul întrebării integritatea;
- respectarea regulilor de guvernanță corporativă și a cadrului normativ aplicabil societăților pe acțiuni cu capital public majoritar;
- abilitatea de a gestiona obiectiv și corect situațiile de conflict de interese.
- Surse de evaluare: declarațiile pe propria răspundere (conflict de interese, lipsa înscrierilor în caziere), interviul, experiența profesională.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = lipsă de integritate evidentă, implicare în fapte compromițătoare;
 - 2 = integritate parțial afectată, suspiciuni justificate;
 - 3 = integritate general respectată, dar fără excelență morală dovedită;
 - 4 = integritate solidă, confirmată prin carieră și comportament;
 - 5 = integritate exemplară, ireproșabilă, recunoscută de comunitate și parteneri.

2.3. Independență

- Descriere criteriu:

Se evaluează gradul de independență al candidatului în exercitarea funcției de Director

General, respectiv capacitatea de a lua decizii obiective, libere de influențe politice, economice sau de altă natură. Independența este esențială pentru garantarea interesului Societății TOHAN S.A. Zărnești și al comunității, fără subordonarea față de interese particulare.

- Ce urmărește CNR:
- dacă candidatul poate lua decizii obiective, fără presiuni externe;
- dacă nu există relații de dependență cu entități politice sau economice care ar putea afecta deciziile;
- capacitatea de a apăra interesul societății și al acționarului unic în situații dificile;
- abilitatea de a menține echilibrul între responsabilitățile față de acționarul unic (acționarii societății / autoritatea publică tutelară, după caz) și cele față de utilizatorii serviciului public de industria națională de apărare (armament și muniție).
- Surse de evaluare: declarația de independență (art. 28 alin. (6) din O.U.G. nr. 109/2011), declarația de intenție, interviul, experiența profesională.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = lipsă evidentă de independență, influențe externe puternice;
 - 2 = independență parțial compromisă;
 - 3 = independență general acceptată, dar cu unele riscuri;
 - 4 = independență solidă, demonstrată prin conduită și decizii profesionale;
 - 5 = independență deplină, dovedită prin întreaga carieră și prin rezistența la presiuni externe.

C. CONDIȚII PRESCRIPTIVE ȘI PROSPECTIVE

3.1. Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat activitatea

- Descriere criteriu:

Se evaluează capacitatea candidatului de a prezenta rezultate economico-financiare relevante obținute în funcțiile de conducere anterioare. Accentul cade pe experiența acumulată în organizații de complexitate comparabilă cu Societatea TOHAN S.A. Zărnești (întreprinderi publice, operatori de servicii de industrie națională de apărare (armament și muniție), operatori de servicii de utilități publice), în care candidatul a avut responsabilități de gestiune financiară, bugetară sau investițională.

Este analizat modul în care candidatul a contribuit la:
- stabilitatea financiară și echilibrul bugetar;
- creșterea sustenabilă a veniturilor și controlul costurilor;
- eficiența utilizării resurselor (financiare, materiale, umane);
- implementarea și finalizarea cu succes a proiectelor de investiții (tehnologizare, modernizare a capacităților de producție, digitalizare, sisteme de control/urmărire, securitate, calitate și trasabilitate), acolo unde este cazul;
- Ce urmărește CNR:
- dacă întreprinderile unde candidatul a activat au înregistrat rezultate financiare stabile și pozitive pe perioada mandatului său;
- capacitatea candidatului de a gestiona resurse financiare și operaționale în contexte complexe;
- transferabilitatea experienței către specificul Societății TOHAN S.A. Zărnești (servicii publice de industria națională de apărare (armament și muniție), proiecte de investiții în infrastructură, programe cu finanțare publică sau europeană);

- experiența în implementarea unor politici financiare sănătoase și sustenabile (planuri de redresare, optimizare de costuri, restructurări, măsuri de eficiență operațională și energetică).
- Surse de evaluare: CV-ul, declarația de intenție, interviul, documentele justificative din dosarul de candidatură (rapoarte, referințe, documente privind rezultatele financiare ale entităților conduse).
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = nu prezintă experiență cu rezultate economico-financiare relevante;
 - 2 = experiență limitată, rezultate modeste sau neconcludente;
 - 3 = experiență cu rezultate acceptabile, fără performanțe notabile;
 - 4 = experiență cu rezultate bune, demonstrând eficiență și stabilitate financiară;
 - 5 = experiență consistentă, cu rezultate excelente și recunoscute (inclusiv în proiecte de redresare sau dezvoltare majoră a unor entități similare TOHAN S.A. Zărnești).

3.2. Ani de experiență la conducerea unei entități publice / organizații relevante pentru industria națională de apărare sau pentru activități industriale reglementate

- Se evaluează vechimea și relevanța experienței candidatului în funcții de conducere din cadrul unor entități publice, întreprinderi publice sau organizații relevante pentru industria națională de apărare ori pentru activități industriale reglementate, cu cerințe ridicate de conformitate, calitate, securitate și trasabilitate. Criteriul are caracter prescriptiv și prospectiv: după verificarea îndeplinirii condițiilor minime, se punctează durata, nivelul și complexitatea responsabilităților exercitate.
- Ce urmărește CNR:
 - relevanța și consistența experienței de conducere (funcții executive, nu doar consultative);
 - nivelul organizațiilor conduse (local, regional, național) și complexitatea acestora (număr de angajați, bugete gestionate, proiecte de investiții);
 - expunerea la situații dificile (crize financiare/operative, restructurări, proiecte majore de investiții, tranziția la noi modele de operare, eficiență operațională și energetică etc.);
 - modul în care această experiență poate fi valorificată în conducerea Societății TOHAN S.A. Zărnești, inclusiv în contextul mandatului 2026–2029.
- Surse de evaluare: CV-ul, documentele justificative privind vechimea și funcțiile de conducere deținute, declarația de intenție, interviul.
- Se evaluează vechimea și relevanța experienței candidatului în funcții de conducere din cadrul unor entități publice, întreprinderi publice sau organizații relevante pentru industria națională de apărare ori pentru activități industriale reglementate, cu cerințe ridicate de conformitate, calitate, securitate și trasabilitate. Criteriul are caracter prescriptiv și prospectiv: după verificarea îndeplinirii condițiilor minime, se punctează durata, nivelul și complexitatea responsabilităților exercitate.

D. DECLARAȚIE DE INTENȚIE

4.1. Alinierea la Scrisoarea de așteptări

- Descriere criteriu:
Se evaluează măsura în care declarația de intenție a candidatului este aliniată la Scrisoarea de așteptări formulată de acționarul Societății TOHAN S.A. Zărnești și de Consiliul de Administrație. Acest document este central în procesul de selecție și reflectă viziunea

candidatului asupra dezvoltării Societății TOHAN S.A. Zărnești în mandatul 2026–2029. Directorul General trebuie să prezinte o strategie realistă, etapizată și corelată cu obiectivele stabilite prin Scrisoarea de așteptări și Planul de administrare, având în vedere, în principal:

- creșterea calității serviciului public de industrie națională de apărare (armament și muniție);
- îmbunătățirea eficienței operaționale și a utilizării capacităților de producție;
- modernizarea și dezvoltarea capacităților de producție și a infrastructurii industriale;
- digitalizarea proceselor operaționale și de management;
- conformarea la reglementările specifice sectorului de activitate al societății, inclusiv cerințe de securitate, calitate, trasabilitate, protecția mediului și securitatea și sănătatea în muncă;
- asigurarea sustenabilității financiare și a echilibrului economic al societății.
- Ce urmărește CNR:
- coerența între viziunea candidatului și obiectivele din Scrisoarea de așteptări pentru TOHAN S.A. Zărnești;
- realismul și aplicabilitatea propunerilor în contextul specific al Societății TOHAN S.A. Zărnești și al Municipiului Zărnești / zonei de operare;
- existența unor măsuri concrete, etapizate, cu indicatori de performanță măsurabili (financiari și nefinanciari);
- capacitatea de a transpune strategia propusă în acțiuni practice, adaptate resurselor disponibile și constrângerilor tehnice, financiare și de reglementare.
- Surse de evaluare: declarația de intenție depusă de candidat, interviul (prin întrebări de clarificare și aprofundare).
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = declarație vagă, fără legătură reală cu Scrisoarea de așteptări;
 - 2 = declarație generală, preponderent teoretică, cu aplicabilitate redusă la TOHAN S.A. Zărnești;
 - 3 = declarație parțial aliniată, cu idei bune, dar insuficient dezvoltate sau slab etapizate;
 - 4 = declarație bine aliniată, cu obiective clare, măsuri pertinente și corelare evidentă cu strategia și nevoile societății;
 - 5 = declarație excelentă, complet aliniată, cu viziune strategică solidă, structură clară, măsuri detaliate și indicatori de performanță bine definiți.

4.2. Coerența viziunii manageriale și a obiectivelor propuse

- Descriere criteriu:

Se evaluează coerența internă a declarației de intenție, respectiv măsura în care viziunea managerială a candidatului este clar formulată, logic structurată și transpusă în obiective concrete, inteligibile și consecvente. Declarația trebuie să prezinte un fir logic clar: premisă – analiză – viziune – obiective – direcții de acțiune, fără contradicții sau incoerențe între elementele prezentate.

Pentru funcția de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești, coerența viziunii este esențială pentru a demonstra capacitatea de a conduce o organizație complexă, aflată într-un domeniu reglementat și cu constrângeri tehnice și financiare semnificative.
- Ce urmărește CNR:
- dacă viziunea candidatului este formulată clar, inteligibil și structurat;

- dacă obiectivele propuse derivă logic din analiza situației actuale a Societății TOHAN S.A. Zărnești;
- dacă nu există contradicții între diferitele componente ale declarației de intenție (analiză, obiective, măsuri, resurse);
- dacă se observă o gândire integrată, care corelează dimensiunea tehnică, financiară, operațională și instituțională a activității societății.
- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul (întrebări de clarificare privind viziunea și obiectivele), experiența profesională relevantă.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = viziune neclară, fragmentată, cu contradicții evidente;
 - 2 = viziune parțial coerentă, cu formulări vagi și legături slabe între analiză și obiective;
 - 3 = viziune în general coerentă, dar incomplet dezvoltată sau insuficient structurată;
 - 4 = viziune clară, bine structurată, cu obiective logic construite și consecvente;
 - 5 = viziune foarte clară și integrată, cu obiective bine articulate, ușor de înțeles și de transpus în planuri de acțiune.

4.3. Realismul și fezabilitatea planului de măsuri propus

- Se evaluează realismul și fezabilitatea măsurilor propuse de candidat în declarația de intenție, raportate la resursele reale (financiare, umane, tehnice) ale Societății TOHAN S.A. Zărnești, la cadrul de reglementare și la constrângerile existente (contracte, bugete, obligații de conformitate, situația capacităților de producție și a echipamentelor, după caz). Planul de măsuri propus trebuie să fie realizabil, etapizat pe termen scurt, mediu și lung, cu obiective care pot fi atinse în mod credibil în cadrul mandatului 2026–2029.
- Ce urmărește CNR:
- dacă măsurile propuse sunt realiste raportat la situația actuală a societății și la resursele disponibile;
- dacă există o prioritizare a măsurilor și o etapizare clară (ce se face în primul an, ce se face ulterior);
- dacă sunt avute în vedere riscurile majore (financiare, tehnice, de reglementare, operaționale) și modul de gestionare a acestora;
- dacă se face legătura între măsuri, bugete, resurse umane și termene de implementare.
- Surse de evaluare: declarația de intenție, interviul (întrebări punctuale privind resursele, termenele și riscurile), documentele de experiență profesională.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = măsuri nerealiste, nefezabile, fără legătură cu resursele și constrângerile reale;
 - 2 = măsuri parțial realizabile, insuficient fundamentate sau necorelate cu capacitatea societății;
 - 3 = măsuri în general fezabile, dar cu lipsă de detaliu în privința resurselor sau a etapizării;
 - 4 = plan de măsuri realist, bine fundamentat, cu etapizare și resurse credibile;
 - 5 = plan de măsuri foarte bine fundamentat, cu fezabilitate ridicată, corelat cu realitățile TOHAN S.A. Zărnești și cu capacitatea de implementare în mandat.

4.4. Corelarea măsurilor propuse cu specificul Societății TOHAN S.A. Zărnești și cu obligațiile contractuale și reglementările aplicabile

- implementarea și finalizarea cu succes a proiectelor de investiții (tehnologizare, modernizare a capacităților de producție, digitalizare, sisteme de control/urmărire, securitate, calitate și trasabilitate), acolo unde este cazul;
- Ce urmărește CNR:
- dacă măsurile propuse sunt adaptate concret la realitățile TOHAN S.A. Zărnești și nu reprezintă formule generale, teoretice;
- dacă se ține cont de obligațiile asumate prin contractele societății și prin reglementările aplicabile sectorului de activitate;
- dacă sunt integrate obiectivele de eficiență operațională și energetică, modernizare a infrastructurii, siguranță în funcționare și calitate a serviciului;
- dacă se reflectă preocuparea pentru echilibrul între viabilitatea economică, obligațiile de serviciu public și protecția utilizatorilor (inclusiv a categoriilor vulnerabile).
- Surse de evaluare: declarația de intenție, documentele programatice ale societății (Scrisoarea de așteptări, Planul de administrare – acolo unde este cazul), interviul.
- Scala de notare (1–5):
 - 1 = măsuri generale, necorelate cu specificul TOHAN S.A. Zărnești sau cu obligațiile legale/contractuale;
 - 2 = corelare slabă, cu referințe limitate la particularitățile societății și la reglementări;
 - 3 = corelare acceptabilă, cu unele referiri concrete, dar insuficient dezvoltate;
 - 4 = corelare bună, cu referiri clare la situația TOHAN S.A. Zărnești, la obligațiile contractuale și la reglementările aplicabile sectorului de activitate;
 - 5 = corelare excelentă, profund adaptată specificului societății, ținând cont de obiectivele strategice, obligațiile contractuale și reglementările aplicabile, precum și de cerințele de conformitate, calitate, securitate și trasabilitate.

E. ALTE CONDIȚII CARE POT FI ELIMINATORII

5.1. Studii universitare de lungă durată absolvite cu diplomă de licență și vechime profesională minimă conform profilului postului

- Descriere criteriu:
Se verifică dacă persoana candidată deține studii universitare de lungă durată, finalizate cu diplomă de licență, într-un domeniu relevant pentru funcția de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești (economic, tehnic).
Totodată, se verifică îndeplinirea vechimii profesionale minime prevăzute în Profilul postului și în Profilul candidatului, respectiv:
- studii superioare de lungă durată, absolvite cu diplomă de licență, în unul dintre domeniile: **tehnic, inginerie, economic sau juridic**;
- cunoașterea cadrului normativ aplicabil sectorului de activitate al societății, inclusiv regim de autorizare/licențiere, cerințe de securitate, calitate și trasabilitate, după caz;
- cunoașterea principiilor de guvernare corporativă, a mecanismelor de planificare strategică și de management al performanței pentru întreprinderi publice;
- competențe dovedite în relația cu autoritatea publică tutelară și cu partenerii instituționali.

Această cerință constituie condiție eliminatorie, obligatorie pentru validarea candidaturii.

- Ce urmărește CNR:

- **Studii superioare, absolvite cu diplomă de licență, în unul dintre domeniile: tehnic, inginerie, economic sau juridic;**
- **Vechime în muncă de minimum 10 ani**, conform Ordinului Ministerului Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului nr. 1065/17.04.2025, cu îndeplinirea cumulativă a următoarelor cerințe:
 - minim 10 ani vechime totală;
 - minimum 5 ani din vechimea în muncă realizată în cadrul unor entități cu minimum 20 de angajați;
- Surse de evaluare: CV, copie diplomă de licență, documente justificative ale experienței profesionale (adeverințe, contracte, fișe de post, recomandări).
- Scala de notare:
 - Eliminatoriu: ADMIS = dacă sunt îndeplinite cumulativ condițiile de studii și vechime profesională;
 - Eliminatoriu: RESPINS = dacă lipsește diploma într-un domeniu acceptat și/sau nu este îndeplinit pragul de vechime profesională minimă.

5.2. Înscrieri în cazierul judiciar

- Descriere criteriu:
Se verifică dacă persoana candidată are sau nu înscrieri în cazierul judiciar. Conduita legală ireproșabilă reprezintă o condiție eliminatorie pentru ocuparea funcției de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești. Orice condamnare penală pentru fapte incompatibile cu exercitarea unei funcții de conducere într-o întreprindere publică atrage respingerea candidaturii.
- Ce urmărește CNR:
- confirmarea că persoana candidată nu a fost condamnată pentru infracțiuni incompatibile cu funcția supusă selecției;
- asigurarea integrității și credibilității viitorului Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești.
- Surse de evaluare: cazierul judiciar depus la dosarul de candidatură.
- Scala de notare:
 - Eliminatoriu: ADMIS = fără înscrieri în cazierul judiciar;
 - Eliminatoriu: RESPINS = existența unor înscrieri relevante în cazierul judiciar.

5.3. Înscrieri în cazierul fiscal

- Descriere criteriu:
Se verifică situația fiscală a candidatului, prin analizarea cazierului fiscal. Conduita fiscală corectă și respectarea obligațiilor legale față de bugetul general consolidat constituie o condiție eliminatorie pentru ocuparea funcției de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești.
- Ce urmărește CNR:
- confirmarea că persoana candidată nu figurează cu abateri fiscale care să îi afecteze credibilitatea și integritatea;
- asigurarea că viitorul Director General al societății respectă obligațiile fiscale și principiile de conformare voluntară.

- Surse de evaluare: cazierul fiscal depus la dosarul de candidatură.
- Scala de notare:
Eliminatoriu: ADMIS = fără înscrieri în cazierul fiscal;
Eliminatoriu: RESPINS = existența unor înscrieri în cazierul fiscal.

Metodologia de evaluare și calcul al punctajelor

Procesul de evaluare a candidaților pentru funcția de Director General al Societății TOHAN S.A. Zărnești se realizează prin aplicarea matricei de evaluare, conform prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 și ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023.

1. Structura punctajului

Matricea de evaluare include cinci secțiuni, după cum urmează:

- A. Competențe – 75 puncte
- B. Integritate și reputație – 15 puncte
- C. Condiții prescriptive și prospective – 10 puncte
- D. Declarație de intenție – 20 puncte
- E. Condiții eliminatorii – Admis/Respins (nu se punctează)

Total maxim = 120 puncte

2. Scala de evaluare

Fiecare criteriu este notat pe o scară de la 1 la 5, unde:

1 = nivel foarte scăzut

2 = nivel scăzut

3 = nivel mediu, corespunzător cerințelor minime

4 = nivel bun, peste cerințele standard

5 = nivel foarte bun, excepțional

În situația în care un criteriu nu este aplicabil, se utilizează mențiunea N/A (Not Applicable).

3. Modul de calcul

- Fiecare evaluator acordă note între 1 și 5 pentru fiecare criteriu din matrice.
- Nota acordată se raportează la ponderea criteriului în structura de punctaj (A–D).
- Rezultatele sunt înscrise în fișele individuale de evaluare ale fiecărui evaluator.
- Expertul independent centralizează punctajele acordate și calculează media aritmetică pe fiecare criteriu și pe fiecare secțiune (A, B, C, D).
- Scorul final al candidatului este exprimat:
 - în puncte totale (din 120), și
 - sub forma mediei generale pe scala 1–5.

4. Praguri de calificare

Pentru a fi declarat ADMIS, candidatul trebuie să îndeplinească în mod cumulativ:

- să obțină un scor mediu general de minimum 3,50 pe scala de evaluare (1–5);
- să realizeze minimum 60% din punctajul maxim al fiecărei secțiuni A–D, astfel:
 - A. Competențe – minimum 45 puncte din 75;
 - B. Integritate și reputație – minimum 9 puncte din 15;

- C. Condiții prescriptive și prospective – minimum 6 puncte din 10;
- D. Declarație de intenție – minimum 12 puncte din 20;
- să îndeplinească toate condițiile eliminatorii din secțiunea E (Admis/Respins);
- să nu obțină nota sub 3 la niciun criteriu esențial din matrice (criteriile marcate ca esențiale în prezenta Anexă 3 – Matrice de evaluare pentru funcția de Director General a Societății TOHAN S.A. Zărnești).

5. Clasamentul final

Clasamentul final se stabilește pe baza punctajului total obținut de fiecare candidat (din 120 de puncte).

În caz de egalitate între doi sau mai mulți candidați, departajarea se face în ordinea următoare:

1. scorul obținut la Declarația de intenție (secțiunea D);
2. scorul obținut la criteriul 1.1 – Competențe specifice sectorului serviciilor publice de industria națională de apărare (armament și muniție);
3. scorul general la Capitolul A – Competențe.

Dacă după aplicarea acestor criterii egalitatea persistă, Comitetul de Nominalizare și Remunerare poate decide organizarea unei runde suplimentare de interviu focalizată pe criteriile esențiale sau poate solicita clarificări suplimentare candidaților, cu consemnarea motivelor în procesul-verbal al ședinței de deliberare.

COMITETUL DE NOMINALIZARE ȘI REMUNERARE TOHAN S.A.

1. Dl. Mircea Petru TANȚĂU – președinte
2. Dl. Alexandru GUZUN – membru
3. Dna. Alexandra VIȘAN – membru

Redactat,

HR EXPERT INDEPENDENT S.R.L. – prin reprezentant Maria SUCIACHI