



PROFILUL CANDIDATULUI

**Pentru postul de Director General în cadrul
Societății NEPTUN OLIMP S.A.**

2025

CUPRINS

1. Despre Profilul Candidatului	2
2. Rolurile postului de Director General.....	2
3. Despre criteriile de selecție	5
4. Criteriile de eligibilitate	5
5. Matricea.....	6
6. Explicarea Matricii.....	8
7. Pragul minim colectiv	17

1. Despre Profilul Candidatului

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

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

2. Rolurile postului de Director General

În conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare în vigoare la data elaborării acestui document, Consiliul de Administrație delegă, în conformitate cu prevederile art. 143 din Legea nr. 31/1990 a societăților, Directorului General conducerea, reprezentarea, organizarea și gestionarea activității curente a Companiei, acesta reprezentând Compania în raporturile cu terții, organele și instituțiile statului, desfășurându-și activitatea de conducere a companiei în conformitate cu prevederile legale, Contractul de mandat, Actul Constitutiv al companiei, Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății Neptun Olimp S.A..

Directorul General este responsabil cu îndeplinirea tuturor actelor și luarea tuturor măsurilor necesare în vederea aducerii la îndeplinire a obiectului de activitate al Companiei, cu excepția acelor atribuții ce intră, conform legislației române aplicabile și/său conform Actului Constitutiv, în competența AGA sau a Consiliului de Administrație.

Directorul General își exercită atribuțiunile sub controlul Consiliului de Administrație.

Directorul General va acționa pe baza obiectivelor, criteriilor și indicatorilor prevăzuți în bugetul de venituri și cheltuieli, strategiile, politicile și alte documente normative ale Companiei.

Directorul General își poate delega atribuțiile de reprezentare altor persoane, numai pe bază de împuternicire scrisă. Directorul General emite decizii.

Responsabilitățile directorului general sunt stabilite prin Contractul de mandat:

- Directorul este îndreptățit și obligat în același timp să reprezinte societatea față de terți și în fața oricăror autorități ale statului Român, în limita împuternicirilor primite, după înregistrarea prezentului contract la Registrul comerțului la care este înmatriculată societatea;
- Directorul este obligat să își exercite mandatul încredințat personal și cu loialitate, competență și diligență unui profesionist, în interesul societății;
- Obiectivele activității directorului și criteriile de performanță, care sunt stabilite anual prin decizie de către Consiliul de administrație al societății, după aprobarea de către Adunarea generală a acționarilor a situațiilor financiare și a bugetului de venituri și

cheltuieli pentru anul urmator, constituie in intelesul acestui contract, obligatii de mijloace, lista anuala si descrierea acestora devin anexa la prezentul contract alaturi si impreuna cu consiliul de administratie;

- In scopul realizarii obligatiilor ce ii revin, potrivit clauzelor acestui contract, a actului constitutiv si ale legii, directorul este obligat sa manifeste diligenta unui bun proprietar si sa ia toate masurile necesare conducerii societatii in limitele obiectului de activitate statutar, fara a incalca competentele rezervate de lege sau de actul constitutiv pentru Consiliul de administratie sau Adunarea generala a actionarilor, in spiritul conservarii, dezvoltarii si administrarii patrimoniului societatii si al principiului cresterii continue a profitabilitatii activitatii societatii, in vederea realizarii de profit;
- In vederea indeplinirii obligatiilor izvorate din acest contract, societatea se obliga sa-i recunoasca si sa-i asigure directorului urmatoarele drepturi si facilitati:
 - sa utilizeze un autoturism de serviciu din proprietatea societatii, intocmindu-se documente justificative corespunzatoare. pentru realizarea sarcinilor de serviciu, sa i se deconteze cheltuielile de deplasare si cazare cu ocazia delegatiilor interne si/sau externe, pe baza documentelor justificative aferente, la nivelul baremurilor aprobate in CA sau de legislatia romana in domeniu;
 - sa foloseasca sistemele de comunicare ale societatii (telefon fix si mobil, sistemele electronice si altele), in interes de serviciu;
 - sa i se deconteze costul abonamentelor telefonice si al convorbirilor telefonice efectuate, in limita baremurilor stabilite de CA, dar nu mai mult de 500 lei lunar;
 - la decontarea altor cheltuieli legate de exercitarea mandatului, urmand ca aprobarea limitelor acestor cheltuieli si decontarea lor sa se faca pe baza unui decont aprobat de CA;

Directorul general este obligat:

- sa-si desfășoare activitatea fizic la sediul societatii;
- sa respecte modul de organizare al activitatii societatii stabilit prin regulamentele si procedurile de lucru aprobate prin deciziile organelor statutare, CA si/sau AGA, dupa caz si sa faca propuneri de imbunatatire a activitatii, sa respecte secretele comerciale ori industriale ale societatii;
- sa pastreze confidentialitatea tuturor datelor si informatiilor calificate ca atare prin reglementarile legale ori cele interne ale societatii si sa ia toate masurile operative care se impun in vederea realizarii unui astfel de obiectiv;
- sa isi foloseasca toata priceperea, experienta si toate mijloacele ce-i vor fi puse la dispozitie de catre societate, in vederea conducerii activitatii acesteia astfel incat sa ajunga la indeplinirea prevederilor din bugetul de venituri si cheltuieli aprobat de Adunarea generala a actionarilor;
- sa coordoneze, supravegheze si sa controleze permanent, in colaborare cu auditorul intern, activitatea celorlalte persoane, avand titulatura functiei de director sau contabil sef, dar care nu indeplinesc cerintele legale pentru a avea o astfel de calitate, in sensul prevederilor Art. 143, al. 5, din Legea 31/1990 republicata in 2004, in redactarea data de Legea nr. 441/2006, persoane cu care societatea a incheiat contracte de munca, in vederea indeplinirii criteriilor de performanta convenite si sa dispuna masuri in consecinta;
- sa participe la sedintele Consiliului de administratie si ale Adunarilor generale ale actionarilor si sa prezinte rapoarte la fiecare sedinta a organului de gestiune a societatii, inclusiv la modul de indeplinire a deciziilor anterioare a respectivelor organe;
- sa puna la dispozitia Consiliului de administratie in modalitatea cea mai potrivita, toate documentele si informatiile necesare pentru cunoasterea si analiza problemelor ce vor fi dezbatute de catre acesta la ordinea de zi, cu cel puțin 72 de ore inainte de data si ora programata pentru tinerea sedintei;

- sa informeze trimestrial Consiliul de administratie, printr-un raport scris, cu privire la activitatea de conducere operativa a societatii desfasurata pe perioada precedenta, raport ce va cuprinde cel putin operatiunile intreprinse pe perioada raportata si cele avute in vedere pentru perioada urmatoare, precum si neregulile constatate cu ocazia indeplinirii atributiilor sale;
 - sa expuna opinia personala motivata in cadrul sedintei Consiliului de administratie pe marginea punctelor inscrise pe ordinea de zi si sa faca propuneri fundamentate si argumentate de luare a unor masuri necesare bunei conduceri a societatii si desfasurarii activitatii si sa ceara notarea opiniei sale in procesul verbal de sedinta in cazul in care are o opinie diferita de cea a administratorilor;
 - sa formuleze propuneri adresate CA referitoare la programul anual de activitate si strategia de perspectiva a societatii,
 - sa informeze in scris si in mod operativ pe administratori si pe auditorul intern despre orice acte si fapte de incalcare a dispozitiilor legale, statutare, a hotararilor AGA sau deciziilor CA de catre celelalte categorii de salariatii avand titulatura de directori executivi, de care a luat la cunostinta cu prilejul executarii acestui contract;
 - sa duca la indeplinire deciziile CA intocmai si la timp;
 - sa raspunda patrimonial si personal pentru pagubele suferite de societate in cazul in care nu a indeplinit, cu vinovatie, deciziile CA;
- Directorul este exclusiv raspunzator pentru pagubele suferite de societate in cazul luarii unor decizii eronate de catre CA care s-au bazat pe informatiile furnizate de catre director, informatii care se dovedesc a fi eronate si/sau incomplete;
 - In cazul in care directorul nu va putea sa puna in executare o decizie a CA sau cand, desi ar putea sa o puna in aplicare, aplicarea acesteia ar putea conduce in mod evident si cert la prejudicierea societatii este obligat sa informeze de indata si motivat CA despre astfel de imprejurari, in caz contrar fiind tinut raspunzator pentru neexecutarea si/sau repararea prejudiciului astfel cauzat;
 - Actele de dobandire, instrainare, inchiriere, schimb sau de constituire in garantie a bunurilor din patrimoniul societatii, vor fi incheiate numai cu aprobarea CA sau AGA conform prevederilor legale.
 - In scopul angajarii sau sanctionarii, inclusiv prin desfacerea contractelor de munca unor persoane avand functii de conducere, inclusiv a acelor care au denumirea functiei de director, directorul general este obligat sa faca propuneri motivate CA care va decide in consecinta. Angajeaza personalul societatii, cu exceptia persoanelor nominalizate anterior, in conditiile organigramei aprobate de AGA sau CA dupa caz;
 - In temeiul calitatii sale de mandatar specializat, directorul general raspunde fata de societate pentru neindeplinirea din culpa sau din intentie a indatoririlor ce-i revin potrivit legii si/sau actului constitutiv, pentru intreaga perioada aferenta exercitarii mandatului incredintat potrivit acestui contract;
 - Directorul, ca orice mandatar este obligat sa dea socoteala societatii despre modul de ducere la indeplinire a mandatului incredintat prin acest contract, atat pe parcursul executarii, cat si la incetarea acestuia din orice cauza;
 - Fara autorizarea expresa a CA al societatii, directorul nu va avea voie sa divulge tertiilor informatiile confidentiale la care a avut acces, in virtutea functiei sale, precum si secretele comerciale si/sau industriale pentru o perioada de trei ani de la incetarea acestui contract, din orice cauze, sub sanctiunea raspunderii pentru daunele pe care le va putea incerca societatea ca efect al incalcarii unei astfel de obligatii;

- Directorul nu va putea ocupa fara autorizarea CA, functia de director, administrator, membru al directoratului sau al consiliului de supraveghere, cenzor sau dupa caz auditor intern ori asociat cu raspundere nelimitata, in alte societati concurente.
- Inainte de a fi numit director al societatii, acesta va aduce la cunostinta CA aspecte relevante prevazute la Art. 153¹⁵ si 153¹⁶ ale Legii 31/1990, introduse prin legea 441/2006, pe baza unei declaratii pe proprie raspundere.

3. Despre criteriile de selecție

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

1. **criteriile de eligibilitate** – cerințe inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție;
2. **criteriile de evaluare** – competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea sunt criterii individuale.

Aceste criterii sunt prezentate în matricea postului de Director General, grupate pe următoarele capitole: competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice, competențe de importanță strategică / tehnică, competențe de guvernanta corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări și alte criterii - rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director și diversitatea de gen.

Instrumentele cu care se realizează analiza comparativă, prin raportare la profilul candidatului și modalitatea de evaluare a condițiilor și criteriilor de selecție sunt: analiză documentară a documentelor din dosarul de candidatură, analiza informațiilor suplimentare față de cele din dosarul de candidatură solicitate de CNR asistat de expertul independent, în scris, pentru a revizui, îmbunătăți și valida acuratețea punctajului, verificarea referințelor oferite de candidați, verificarea activității desfășurate anterior de candidați, observarea comportamentală a candidaților pe parcursul interviului organizat de expertul independent și derulat de către CNR, prin raportare la Profilul Candidatului și indicatorii ce descriu competențele care sunt criterii de evaluare a candidaților conform documentelor anterior menționate, integrarea rezultatelor analizei declarațiilor de intenție formulate pe baza Scrisorii de Așteptări de către candidați, concluziile probelor specifice unui centru de evaluare parcurse de candidați, în eventualitatea că procesul de selecție va impune susținerea unor astfel de probe.

4. Criteriile de eligibilitate

Criteriile de eligibilitate sunt un mix de cerințe, generate fie de prevederi legale aplicabile, fie de documentele constitutive ale întreprinderii, fie de așteptările

acționarilor exprimate prin Scrisoarea de Așteptări, fie de cerințe explicit exprimate de decidenții de pe procesul de selecție.

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

- a) au studii universitare absolvite (minim echivalent ISCED 6 – diplomă de licență);
- b) au experiență profesională totală de minim 7 ani;
- c) au experiență de minim 7 ani în management sau în activitatea de conducere a unor autorități publice, întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat;
- d) au experiență de management în domeniul Real Estate și în domeniul turismului;
- e) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea funcției de director al companiei;
- f) 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;
- g) îndeplinesc condițiile prevăzute de Legea nr. 31/1990 și OUG nr. 109/2011 referitoare la calitatea de director;
- h) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- i) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- j) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

5. Matricea

Matricea stabilită în cadrul acestei proceduri este:

Criterii		Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert			
C1	Competențe specifice sectorului		
C1.1	Capacitatea de a integra în decizii juste cerințele contextuale ale societății	OB	1
C1.2	Capacitatea de a conduce profitabil o societate din domeniul Real Estate	OB	1
C1.3	Capacitatea de a crea și menține o rețea de furnizori de produse și servicii care să asigure funcționarea optimă a unei societăți din domeniul Real Estate	OB	1

C2	Competențe profesionale de importanță strategică		
C2.1	Leadership	OB	0.75
C2.2	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor	OB	0.75
C2.3	Management prin bugete	OB	0.75
C2.4	Digitalizarea organizațională	OB	0.75
C2.5	Managementul riscurilor	OB	0.75
C2.6	Capacitatea de a negocia	OB	0.75
C3	Competențe de guvernanță corporativă		
C3.1	Management prin obiective	OB	0.75
C3.2	Raportare	OB	0.75
C3.3	Dialogul social	OB	0.75
C3.4	Managementul performanței	OB	0.75
C4	Competențe sociale și personale		
C4.1	Comunicare interpersonală și insituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5
C5	Experiență pe plan local și internațional		
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale	OB	0.1
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1
	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări		
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1
A4	Capacitatea de a formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
A5	Capacitatea de a formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1

A10	Capacitatea de a formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1
A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora	OB	1
Trăsături			
T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01
T2	Independență	OB	0.01
T3	Integritate	OB	0.01
T4	Expunere politică	OB	0.01
T5	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0.1
T6	Orientare către rezultate	OB	0.1
T7	Capacitate de sinteză	OB	0.1
Alte criterii			
CPP1	Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1
CPP2	Înscrișuri în cazierul fiscal	OB	1
CPP3	Înscrișuri în cazierul judiciar	OB	1
CPP4	Diversitatea de gen	OB	M/F
TOTAL			
Total Ponderat			
Clasament			
Prag Minim Colectiv			

6. Explicarea Matricii

I	Competențe	
C1	Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice	
C1.1	Capacitatea de a integra în decizii juste cerințele contextuale ale societății	
	<u>Explicare</u> Capacitatea de a înțelege în detaliu contextul organizațional intern, contextul de piață, contextul legislativ și economic ce impactează funcționarea întreprinderii publice, de a lua deciziile strategice și operaționale juste, alături de conducerea administrativă a întreprinderii și de a capacita organizația pentru punerea în aplicare a acestor decizii.	<u>Indicatori</u> - Cunoaște și aplică legislația incidentă - Înțelege contextul concurențial - Înțelege mecanismele esențiale de business - la decizii în mod consultativ sau participativ - Utilizează planul de acțiune pentru implementarea deciziilor luate
C.1.2	Capacitatea de a conduce profitabil o societate din domeniul Real Estate	

<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și implementa strategii care conduc la sporirea veniturilor și a profitului net al unei companii din domeniul Real Estate într-un mod eficient și sustenabil.		<u>Indicatori</u> - gestionează eficient capitalul și a fluxului de numerar; - evaluează rentabilitatea investițiilor companiei în proiecte, active sau alte inițiative strategice; - se adaptează la schimbările din piață și anticipează și răspunde la tendințele și cerințele industriei.
C1.3	Capacitatea de a crea și menține o rețea de furnizori de produse și servicii care să asigure funcționarea optimă a unei societăți din domeniul Real Estate	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a crea, menține și dezvolta o rețea de furnizori selectați de produse sau servicii utilizate în administrarea imobilelor și terenurilor din patrimoniu.		<u>Indicatori</u> - califică permanent furnizori de produse/ servicii de calitate pentru nevoile de activități ale societății - negociază și contractează produsele/ serviciile acestora - descalifică și înlocuiesc furnizori de produse/ servicii cu abateri de calitate
C2	Competențe profesionale de importanță strategică	
C2.1	Leadership	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face ca membrii organizației pe care o conduce să-l urmeze necondiționat, de a obține rezultatele prognozate prin motivarea și capacitatea colaboratorilor în a-și depăși limitele de performanță, de a transforma un obiectiv operațional într-o cauză la a cărei realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.		<u>Indicatori</u> - evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească - utilizează deseori exemplul personal - are o bună capacitate de persuasiune - își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională - își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional - imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației - este promotor al schimbării - este un exemplu de integrare a valorilor organizației
C2.2	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la stingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.		<u>Indicatori</u> - înțelege și aplică principiile unei organizări eficiente și eficace - are o abordare procesuală a organizării - comunică eficient deciziile de organizare - se asigură că toate elementele structurale de organizare (organigrame, hărți de proces, proceduri, fișe de post, etc) sunt armonizate și aduse la zi cu ultimele decizii de organizare - formalizează deciziile de organizare - nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini.
C2.3	Management prin bugete	
<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		<u>Indicatori</u> - a participat activ la activitatea de bugetare anuală - experiență în execuția bugetară

bugetară conformă.	<ul style="list-style-type: none"> - abilități de control bugetar - experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional.
C2.4	Digitalizarea organizațională
<p><u>Explicitare</u> Are capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.5	Managementul riscurilor
<p><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.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - are o abordare sistemică - înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale - capacitează organizația pentru a mapa riscurile - capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate - capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
C2.6	Capacitatea de a negocia
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate favorabile pentru organizație.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale celorlalți participanți la negocieri - înțelege în profunzime situația și interesele proprii, precum și cele ale părților cu care se negociază, identificând punctele comune și diferențele pentru a găsi soluții acceptabile pentru toți - este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor, ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere
C3	Competențe de guvernare corporativă
C3.1	Management prin obiective
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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,

		<ul style="list-style-type: none"> - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Raportare	
	<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica eficient și precis informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - este familiarizat cu toate aspectele operaționale și financiare ale organizației, inclusiv cunoștințe solide despre strategia, obiectivele, procesele și performanța sa - comunică informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia - asigură transparența și integritatea în raportare, oferind informații corecte, complete și relevante, și evitând interpretările subiective sau înșelătoare
C3.3	Dialogul social	
	<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale societății și interesele angajaților - ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială - urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale - evita abilit comportamentele de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare - contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social - militează pentru abilitarea managerilor societății de a derula un dialog social pozitiv și fluent
C3.4	Managementul performanței	
	<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifică și interoghează surse de informații diverse - stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție - informează structurile abilitate despre ecarturile constatate - ia măsuri de corectare a ecarturilor - încintă întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite - face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante - se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță
C4	Competențe sociale și personale	
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	

<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile - Își subliniază mesajele verbale prin gesturi - Are o ținută potrivită mesajelor transmise - Dă dovadă că își ascultă activ interlocutori - Utilizează înțelept formularea - Utilizează corect tehnica întrebărilor - Compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale - Este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere - Utilizează corect procesul de persuadare
C5	Experiență pe plan local și internațional
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale
<p><u>Explicitare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică națională.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - gestionarea aspectelor strategice, operaționale și administrative ale organizației într-un context național, având în vedere nevoile și cerințele specifice ale pieței și ale mediului de afaceri din țara respectivă
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional
<p><u>Explicitare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică, în cadrul unor companii cu capital străin.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - abilitatea de a naviga în complexitatea culturilor, legislațiilor și piețelor din diverse țări și regiuni, precum și de a coordona activitățile și de a lua decizii strategice pentru a atinge obiectivele organizaționale
II	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat
<p><u>Definiție</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.</p> <p><u>Indicatori</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.</p>	
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective
<p><u>Definiție</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.</p> <p><u>Indicatori</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.</p>	
A3	Capacitatea de formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia
<p><u>Definiție</u></p>	

<p>Descrive 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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Descrive 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.</p>	
A4	Capacitatea de formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<p><u>Definitie</u></p> <p>Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.</p>	
A5	Capacitatea de formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<p><u>Definitie</u></p> <p>Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.</p>	
A6	Capacitatea de formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<p><u>Definitie</u></p> <p>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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>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.</p>	
A7	Capacitatea de formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<p><u>Definitie</u></p> <p>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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>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.</p>	

A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<p><u>Definitie</u></p> <p>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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>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.</p>	
A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<p><u>Definitie</u></p> <p>Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.</p>	
A10	Capacitatea de formula obiective SMART pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative
<p><u>Definitie</u></p> <p>Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanta corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanta corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.</p>	
A11	Capacitatea de propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<p><u>Definitie</u></p> <p>Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.</p>	
A12	Capacitatea de 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
<p><u>Definitie</u></p> <p>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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>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</p>	

realiste de contracarare.	
III	Trăsături
T1	Reputație personală și profesională
<p><u>Definitie</u></p> <p>Abilitatea de a avea un comportament adecvat postului.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	
T2	Independență
<p><u>Definitie</u></p> <p>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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>concepe planuri de acțiune pentru implementarea strategiilor; <input type="checkbox"/>susține puncte de vedere cu argumente în situația în care este combătut cu păreri divergente; <input type="checkbox"/>solicită clarificări și informații suplimentare în clarificarea divergențelor. 	
T3	Integritate
<p><u>Definitie</u></p> <p>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.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională; <input type="checkbox"/>plasează interesele organizației înaintea celorlalte; <input type="checkbox"/>tratează informațiile sensibile și confidentiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat. 	
T4	Expunere politică
<p><u>Definitie</u></p> <p>Candidatul este implicat în activități de natură politică.</p> <p><u>Indicatori</u></p>	

Gradul în care candidatul este implicat în activități de natură politică.				
1	2	3	4	5
Candidatul are o funcție de conducere în cadrul unei formațiuni politice		Candidatul este membru în cadrul unei formațiuni politice		Candidatul nu este membru în cadrul niciunei formațiuni politice
T5	Abilități de comunicare interpersonală			
<p><u>Definiție</u></p> <p>Abilitatea 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"> <input type="checkbox"/> este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile; <input type="checkbox"/> are o ținută potrivită mesajelor transmise; <input type="checkbox"/> dă dovadă că își ascultă activ interlocutorii; <input type="checkbox"/> utilizează înțelept formularea; <input type="checkbox"/> utilizează corect tehnica întrebărilor; <input type="checkbox"/> este capabil să inițieze, să mențină și să dezvolte relații bazate pe încredere; <input type="checkbox"/> utilizează corect procesul de persuadare. 				
T6	Orientare către rezultate			
<p><u>Definiție</u></p> <p>Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.</p>				
T7	Capacitate de sinteză			
<p><u>Definiție</u></p> <p>Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.</p> <p><u>Indicatori</u></p> <p>Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.</p>				
IV	Alte criterii			
CPP1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director			
<p><u>Definiție</u></p> <p>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.</p>				
	1	2	3	4
	Profit net negativ (pierdere)			Profit net pozitiv
CPP2	Înscrieri în cazierul fiscal			

Definitie	
Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări rezultă inscrierile în cazierul fiscal.	
1	5
Are inscrieri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii	Nu are inscrieri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii
CPP3	Înscrieri în cazierul judiciar
Definitie	
Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări rezultă inscrierile în cazierul judiciar.	
1	5
Are inscrieri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii	Nu are inscrieri care sa nu ii permita ocuparea postului conform legii
CPP4	Diversitate de gen
Diversitate de gen M /F	

7. Pragul minim colectiv

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