



# **PROIECT PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL**

**R.A. AEROPORTUL INTERNAȚIONAL  
MARAMUREȘ**

# CUPRINS

<b>1. Despre Profilul Consiliului de Administrație</b> .....	2
<b>2. Componenta și rolul Consiliului de Administrație</b> .....	2
<b>3. Reguli generale privind componenta Consiliului de Administrație</b> .....	4
<b>4. Criterii de selecție</b> .....	7
<b>5. Explicarea matricii</b> .....	11
<b>6. Modul de acordare a punctajului</b> .....	19
<b>7. Pragul minim colectiv</b> .....	19

## 1. Despre Profilul Consiliului de Administrație

Profilul Consiliului de Administrație, denumit și Profilul CA, face parte integrantă din Planul de Selecție Componenta Integrală și este un document care stabilește modul în care va fi construit viitorul Consiliu de Administrație, precum și diversele categorii de criterii ce vor fi utilizate în cadrul procedurii de recrutare și selecție.

În conformitate cu prevederile art.12 (1) din H.G. nr.639/2023, fiecare Autoritate Publică Tutelară, prin compartimentul de guvernanță corporativă, elaborează Profilul Consiliului. În același timp, conform art. 12 (2), acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind profilul consiliului, ca parte din componenta integrală a planului de selecție. În acest scop, Autoritatea Publică Tutelară va publica proiectul profilului consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.

Profilul Consiliului și al candidatului fac parte din componenta integrală a planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către Autoritatea Publică Tutelară sau de Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților, după caz.

Conform art. 13 (1) al H.G. nr.639/2023, Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- a) Analiza cerințelor contextuale;
- b) Scrisoarea de Așteptări a Autorității Publice Tutelare;
- c) Strategia întreprinderii publice și a sectorului din care face parte.

Profilul Consiliului trebuie să cuprindă următoarele elemente:

- a) Definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale;
- b) Definirea unei grile comune de evaluare pentru criteriile stabilite;
- c) Ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia;
- d) Gruparea criteriilor pentru analiză comparativă;
- e) Specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

## 2. Componenta și rolul Consiliului de Administrație

Conform documentelor ce definesc existența și structura R.A. AEROPORTUL INTERNAȚIONAL MARAMUREȘ, Consiliul său de Administrație este compus din 3 (trei) administratori.

Structura Consiliului de Administrație este derivată din cerințele contextuale și este stabilită astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre aceștia cu managementul executiv, să acționeze independent și critic, iar membrii Consiliului să se completeze unul pe celălalt.

Consiliul va avea o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului Consiliu prin raportare la cerințele contextuale și atribuțiile membrilor Consiliului de Administrație.

Fiecare membru al Consiliului trebuie să aibă capacitatea de a evalua strategiile, politicile și operațiunile Regiei. Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a Consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori.

Un membru al Consiliului de Administrație poate avea mai multe domenii de expertiză/competență. Nu este necesar ca toți membrii Consiliului să dețină experiența profesională în industria în care activează Regia, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale poate da substanță activității membrilor Consiliului. Cu toate acestea cel puțin doi membri ai Consiliului este necesar să aibă și acest tip de experiență sectorială.

De asemenea, este esențial ca toți membrii Consiliului de Administrație să aibă o înțelegere a principiilor economice și juridice și o bună înțelegere a principalilor termeni economici specifici administrării unor regii și de guvernare corporativă.

Consiliul de Administrație al Regiei are următoarele atribuții:

- a. angajează și concediază personalul societății și stabilește drepturile și obligațiile acestuia;
- b. stabilește politica de personal, grila și modalitățile de salarizare a personalului angajat al societății în funcție de studii și munca efectiv prestată și negociază contractul colectiv de muncă;
- c. stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului societății pe compartimente;
- d. aprobă operațiunile de încasări și plăți potrivit competențelor acordate;
- e. aprobă operațiunile de cumpărare și vânzare de bunuri potrivit competențelor acordate ;
- f. aprobă încheierea, rezilierea sau rezoluțiunea contractelor potrivit competențelor acordate;
- g. stabilește tactica și strategia de marketing a societății;
- h. aprobă prețurile și tarifele practicate de societate pentru activitățile secundare și propune spre aprobare Consiliului local prețuri și tarife pentru activitatea principală de transport public;
- i. stabilește modul de amortizare a mijloacelor fixe și durata normată de utilizare a acestora;
- j. înregistrează în registrul comerțului numirea directorului precum și a oricărei schimbări în persoana administratorilor sau auditorului financiar.

Consiliul de Administrație poate delega conducerea Regiei unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei Director General, stabilind totodată competențele acestora/acestuia.

Potrivit atât literei, cât și spiritului legislației de Guvernanță Corporativă aplicabile, selecția conducerii administrative și executive a întreprinderilor publice, trebuie să fie focalizată pe evaluarea competențelor. Astfel, membrii viitorului Consiliu de Administrație al R.A. AEROPORTUL INTERNAȚIONAL MARAMUREȘ trebuie să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- să aibă o bună viziune asupra rolului regiei, asupra poziționării acesteia în piață, asupra constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor economice cu care se confruntă regia;
- să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului regiei;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se confruntă regia;
- să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii organizații dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- să aibă capacitatea de a instaura o cultură organizațională bazată pe înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților, pe calitate și performanță.

Pe lângă aceste cerințe contextuale, aptitudinile, cunoștințele și experiența mai sus menționate, membri Consiliului de Administrație trebuie să mai îndeplinească următoarele trăsături și condiții:

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

### **3. Reguli generale privind componența Consiliului de Administrație**

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, sunt aplicabile următoarele reguli generale privind componența Consiliului de Administrație:

a) nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator sau director în întreprinderile publice conform prezentei ordonanțe de urgență următoarele persoane:

- senatorii;
- deputații;
- membrii Guvernului;
- prefectii și subprefecții;
- primarii și viceprimarii;
- persoanele care au auditat situațiile financiare ale regiei în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.

În mod excepțional, Guvernul poate aproba participarea persoanelor prevăzute la alin. (1) și (2) din Legea nr. 161/2003 *privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare* ca membri în Consiliul de Administrație.

- b) fiecare membru al consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, acesta trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani;
- c) Regia autonomă este administrată de un consiliu de administrație format dintr-un număr de 3 persoane, dintre care una este desemnată de autoritatea publică tutelară din cadrul categoriei funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Membrii consiliului de administrație al regiei autonome trebuie să aibă

experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere astfel cum aceasta este definită la art. 143 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România;

- d) majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți;
- e) în vederea organizării procedurii de selecție a membrilor consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere desemnați de autoritatea publică tutelară în conformitate cu prevederile art. 5 alin. (1) și (3), respectiv art. 28 alin. (4) și (5<sup>1</sup>) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în termen de 2 zile lucrătoare de la data constituirii comisiei de selecție și nominalizare definită la art. 2 pct. 27 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, conducătorul autorității publice tutelare transmite acesteia propunerile de candidați, respectiv minimum 2 și maximum 5 candidați;
- f) o persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al Consiliului de Administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator sau membru al consiliului de administrație, precum și persoanei juridice numite administrator; cu excepția funcționarilor publici, care pot deține un singur mandat;
- g) cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.

## 4. Criterii de selecție

### CONDIȚII GENERALE CARE TREBUIE ÎNTRUNITE DE CANDIDAȚI

- a) să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- b) să dovedească experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani;
- c) să aibă experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome<sup>1</sup>;
- d) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 4, art. 12. alin (3), art. 30 alin. (9) sau art. 36 alin (7) din O.U.G nr.109/2011;
- e) nu se află în situația prevăzută la art.169, alin.(10) din Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare;
- f) sunt apți din punct de vedere medical;
- g) au capacitate deplină de exercițiu;
- h) îndeplinesc toate condițiile prevăzute de OUG nr.109/2011 și de H.G. nr.639/2023.

### CONDIȚII SPECIFICE CARE TREBUIE ÎNTRUNITE DE CANDIDAȚI:

#### Administrator A (1 post)

Pentru acest post de membru în Consiliul de Administrație, candidații este necesar:

- să fie autorizați ca auditori financiari și să fie înregistrați în Registrul public electronic de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, din Spațiul Economic European sau din Elveția **sau** să dețină experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente justificative;
- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- să dovedească experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.

#### Administrator B (1 post)

Pentru aceste posturi de membru în Consiliul de Administrație, candidații este necesar:

---

<sup>1</sup> Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere astfel cum aceasta este definită la art. 143 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.

- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- să dovedească experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.

*Notă:* Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la [art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată](#), cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.

### **Modalitatea de evaluare a condițiilor care trebuie întrunite de candidați și a criteriilor de selecție**

Instrumentele cu care se realizează analiza comparativă, prin raportare la profilul consiliului și 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 comisia de selecție și nominalizare, 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 Comisia de selecție, prin raportare la Profilul Consiliului de Administrație, Profilul Membrilor Consiliului de Administrație 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 unei astfel de probe.

Precizăm faptul că, în spiritul legislației de guvernanță corporativă și al principiilor generale de business, competența este cumulul de cunoștințe, abilități/capabilități și comportamente/atitudini, pe care o persoană le deține într-un anumit domeniu.

Criteriile de selecție, stabilite conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011, cu punctaj individual (scor) minim acceptat pentru criteriile obligatorii de 3 puncte, cu următoarele excepții: pentru criteriile T3 și T4 de la secțiunea Trăsături se stabilește un punctaj individual (scor) minim acceptat de 1 punct, iar pentru criteriile obligatorii CO2 și CO3 de la secțiunea Alte criterii se stabilește un punctaj individual (scor) minim acceptat de 5 puncte, conform grilei de punctare sunt prezentate Matricea Consiliul de Administrație de mai jos:

Criterii		Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	Candidat...	Total	Total ponderat	Prag Minim Colectiv	Prag Curent Colectiv
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert								
<b>C1</b>	<b>Competențe specifice sectorului</b>							
<b>C1.1</b>	Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice administrării infrastructurii aeroportuare	OB	1				60%	
<b>C1.2</b>	Capacitatea de a administra optim regia armonizând interesele ariilor deservite cu cele corporative	OB	1				60%	
<b>C1.3</b>	Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a regiei	OB	1				60%	
<b>C1.4</b>	Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă	OB	1				60%	
<b>C1.5</b>	Capacitatea de a asigura o structură optimă a SCIM	OB	1				60%	
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>							
<b>C2.1</b>	Analiza afacerii	OB	0.75				60%	
<b>C2.2</b>	Negociere	OB	0.75				60%	
<b>C3</b>	<b>Competențe de guvernare corporativă</b>							
<b>C3.1</b>	Management prin obiective	OB	0.75				60%	
<b>C3.2</b>	Integrarea în acțiuni a legislației de guvernare corporativă	OB	0.75				60%	
<b>C4</b>	<b>Competențe sociale și personale</b>							
<b>C4.1</b>	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5				60%	
<b>C5</b>	<b>Experiență pe plan local și internațional</b>							
<b>C5.1</b>	Experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al Regiei	Opt	1					
<b>C5.2</b>	Experiență în relația cu instituțiile europene	Opt	1					
<b>C6</b>	<b>Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice</b>							
<b>C6.1</b>	Asigură alinierea activităților regiei cu politica locală de dezvoltare specifice administrării infrastructurii aeroportuare și cu alte strategii naționale și locale aplicabile	Opt	0.5					
	<b>Alinierea cu Scrisoarea de Așteptări</b>							
<b>A1</b>	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1				60%	

<b>A2</b>	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1				60%	
<b>A3</b>	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1				60%	
<b>A4</b>	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională a regiei	OB	1				60%	
<b>A5</b>	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară a regiei	OB	1				60%	
<b>A6</b>	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii regiei	OB	1				60%	
<b>A7</b>	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1				60%	
<b>A8</b>	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1				60%	
<b>A9</b>	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1				60%	
<b>A10</b>	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora	OB	1				60%	
<b>Trăsături</b>								
<b>T1</b>	Reputație personală și profesională	OB	1				60%	
<b>T2</b>	Integritate	OB	1				60%	
<b>T3</b>	Independență	OB	1				20%	
<b>T4</b>	Expunere politică	OB	0.5				20%	
<b>T5</b>	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0.5				60%	
<b>T6</b>	Viziune	OB	0.5				60%	
<b>Alte criterii</b>								
<b>CO1</b>	Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1				60%	
<b>CO2</b>	Înscrisuri în cazierul fiscal	OB	1				100 %	
<b>CO3</b>	Înscrisuri în cazierul judiciar	OB	1				100 %	
<b>CO4</b>	Diversitatea de gen	OB	M/F					

## 5. Explicitatea matricii

I	Competențe
C1	<b>Competențe specifice sectorului</b>
C1.1	Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice administrării infrastructurii aeroportuare
<u>Explicare</u> Capacitatea de a defini și optimiza permanent structura de organizare, procesele, procedurile, metodele de lucru, metodele de colaborare și de luare a deciziei ce definesc organizația, în așa fel încât aceasta să permită integrarea celor mai recente bune practici specifice administrării infrastructurii aeroportuare.	<u>Indicatori</u> Capacitează conducerea executivă să: - planifice și să execute lucrările de întreținere a infrastructurii aeroportuare - faciliteze și să deruleze proiecte de investiții necesare în vederea exploatării optime a infrastructurii aeroportuare - găsească soluții de optimizare a alocării echipamentelor și resurselor umane - inițieze și implementeze demersul de optimizare a siguranței și securității infrastructurii aeroportuare - inițieze și implementeze inițiative de îmbunătățire a proceselor - identifice și implementeze soluții de reducere a costurilor - asigure dezvoltarea durabilă multi-anuală a infrastructurii aeroportuare
C1.2	Capacitatea de a administra optim regia armonizând interesele ariilor deservite cu cele corporative
<u>Explicare</u> Capacitatea de a captura nevoile specifice administrării infrastructurii aeroportuare, de a le prioritiza, de a găsi căi optime de satisfacere, de a clarifica și de a implementa planuri complexe de acțiune, care, pe de o parte satisfac nevoile ariilor deservite, iar pe de altă parte servesc intereselor de afaceri ale regiei.	<u>Indicatori</u> - Are capacitatea de a identifica și analiza nevoile specifice administrării infrastructurii aeroportuare - Are capacitatea de a identifica suprapuneri între procesele organizaționale și nevoile sesizate - Are capacitatea de a formula obiective de afaceri ale regiei, care să satisfacă în același timp, și nevoile specifice administrării infrastructurii aeroportuare - Are capacitatea de a imprima regiei o permanentă orientare către satisfacerea nevoilor specifice administrării infrastructurii aeroportuare
C1.3	Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a regiei
<u>Explicare</u> Capacitatea de a analiza nominal diferența dintre baza materială existentă și cea necesară regiei pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe.	<u>Indicatori</u> - Capacitatea de a analiza nevoile de echipamente necesare regiei prin atingerea obiectivelor stabilite - Capacitatea de a analiza modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul regiei - Capacitatea de a planifica și derula achiziții de active, asigurând surse viabile de finanțare - Capacitatea de a imprima organizației obișnuința de a utiliza just și optim baza materială pusă la dispoziție
C1.4	Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă
<u>Explicare</u>	<u>Indicatori</u>

<p>Capacitatea de a atribui proceselor fundamentale de a afaceri definite pentru societate/regie, o structura de organizare optimă și coerentă, atât cu nevoile de afaceri ale regiei, cât și cu prerogativele legislației de guvernanță corporativă în vigoare.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizează organizarea și funcționarea regiei</li> <li>- Definește procese optimizate</li> <li>- Atașează acestor procese structuri organizaționale adaptate</li> <li>- Asigură coerența structurii de organizare optimizate</li> <li>- Se asigură de aducerea la zi a tuturor documentelor ce definesc structura de organizare (ROF, organigrama, fișe de post, sistem de evaluare a performanței, sistem de organizare a regiei)</li> <li>- Asigură tranziția către noua structură de organizare cu minime costuri și minime tulburări de climat social</li> </ul>
C1.5	Capacitatea de a asigura o structură optimă a SCIM
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a achiziționa/ aduce la zi sistemul informatic complex, modern și eficace al regiei, care să corespundă punctelor de control predefinite ale SCIM și să permită monitorizarea în timp real a evoluției indicatorilor de performanță cuprinși în dashboard-ul regiei.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aduce la zi harta punctelor de control, stabilește indicatori de performanță relevanți și coerenti</li> <li>- Stabilește ținte realiste de performanță pentru indicatorii aleși</li> <li>- Alege indicatorii optimi pentru dashboard-ul regiei</li> <li>- Identifică nevoia de completare sau modificare a sistemului informatic existent pentru a permite monitorizarea indicatorilor din dashboard</li> <li>- Armonizează procedurile de management ale regiei, cu noua structură a SCIM</li> </ul>
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>
C2.1	Analiza afacerii
<p><u>Explicitare</u> Capacitatea de a apacitatea de a utiliza informațiile și datele disponibile pentru a înțelege și evalua situația actuală a organizației și a dezvolta strategii și soluții eficiente pentru îmbunătățirea performanței și atingerea obiectivelor stabilite.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifică și colectează date relevante din surse diverse, cum ar fi rapoarte financiare, date operaționale, feedback de la clienți și angajați etc.</li> <li>- înțelege obiectivele organizației pe termen lung și dezvoltă strategii și planuri pentru a atinge aceste obiective în mod eficient.</li> <li>- comunică eficient rezultatele analizei și recomandările către diferitele niveluri de management și influențează deciziile și acțiunile organizației</li> </ul>
C2.2	Negociere
<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"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> <li>-este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor,</li> </ul>

	ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere
<b>C3</b>	<b>Competențe de guvernanță corporativă</b>
C3.1	Management prin obiective
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor regiei cât și motivarea angajaților implicați.	<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipa, individual, de performanță) - incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective, - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progesează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Integrarea în acțiuni a legislației de guvernanță corporativă
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a conduce procesele, echipele și colaboratorii cu respectarea principiilor de guvernanță corporativă, integrând în decizii și acțiuni prevederile legislației de guvernanță corporativă și imprimă întregii organizații dorința de a se conforma acestor principii.	<u>Indicatori</u> - Respectă și incită la respectarea transparenței - Respectă și incită la respectarea egalității de gen - Are o puternică orientare către performanță - Prioritizează raportarea fidelă a rezultatelor către APT - Dezvoltă relații armonioase cu APT și cu toate celelalte părți interesate
<b>C4</b>	<b>Competențe sociale și personale</b>
C4.1	Comunicare interpersonală la nivelul cerințelor postului
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.	<u>Indicatori</u> - este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile - își subliniază mesajele verbale prin gesturi - are o ținută potrivită mesajelor transmise - dă dovadă că își ascultă activ interlocutori - utilizează înțelept formularea - utilizează corect tehnica întrebărilor - compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale - este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere - utilizează corect procesul de persuadare
<b>C5</b>	<b>Experiență pe plan local și internațional</b>
C5.1	Experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al regiei
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al regiei.	<u>Indicatori</u> - experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al Regiei prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură.
C5.2	Experiență în relația cu instituțiile europene

<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în relația cu instituțiile europene.	<u>Indicatori</u> - experiență în relația cu instituțiile europene prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură.
<b>C6</b>	<b>Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice</b>
C6.1	Asigură alinierea activităților regiei cu politica locală de dezvoltare specifice administrării infrastructurii aeroportuare și cu alte strategii naționale și locale aplicabile
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a pondera deciziile CA și acțiunile regiei, în așa fel încât acestea să fie aliniate cu viziunea și strategia APT, conforme cu politica locală de dezvoltare specifice administrării infrastructurii aeroportuare și cu alte strategii naționale și locale aplicabile.	<u>Indicatori</u> - evaluează în ce măsură deciziile și acțiunile sunt conforme cu obiectivele și prioritățile stabilite în politica locală specifică administrării infrastructurii aeroportuare - deciziile și acțiunile sale contribuie la implementarea obiectivelor și măsurilor stabilite în strategiile naționale relevante pentru administrării infrastructurii aeroportuare - se implică și colaborează cu diverse părți interesate, cum ar fi autorități locale și naționale, organizații de afaceri, asociații profesionale și alte entități relevante pentru a asigura o abordare integrată și eficientă specifică administrării infrastructurii aeroportuare, conform viziunii și strategiei APT
<b>II</b>	<b>Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</b>
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat
<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.	
<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.	
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective
<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.	
<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.	
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia
<u>Definiție</u>	
Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al regiei, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al regiei, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va	

adresa.	
<u>Indicatori</u>	
Descrive în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al regiei, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al regiei, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.	
A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<u>Definitie</u>	
Sesizează contextul operațional al regiei în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
<u>Indicatori</u>	
Sesizează contextul operațional al regiei în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Definitie</u>	
Sesizează contextul financiar al regiei în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
<u>Indicatori</u>	
Sesizează contextul financiar al regiei în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<u>Definitie</u>	
Sesizează situația regiei referitor la calitatea produselor/serviciilor acestora cu privire la modul de administrare a infrastructurii regiei 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.	
<u>Indicatori</u>	
Sesizează situația regiei referitor la calitatea produselor/serviciilor acestora cu privire la modul de administrare a infrastructurii regiei în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Definitie</u>	
la notă de nevoia de investiții a regiei 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 regiei, pentru viitorul mandat.	
<u>Indicatori</u>	
la notă de nevoia de investiții a regiei 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 regiei, pentru viitorul mandat.	
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative
<u>Definitie</u>	
Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și	

la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a regiei, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
<u>Indicatori</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a regiei, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A9	Capacitatea de a propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Definitie</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
<u>Indicatori</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A10	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora
<u>Definitie</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul regiei, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
<u>Indicatori</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul regiei, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
<b>III</b>	<b>Trăsături</b>
T1	Reputație personală și profesională
<u>Definitie</u> Abilitatea de a avea un comportament adecvat postului.	
<u>Indicatori</u> - 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 regiei, pentru aspecte de natură profesională; - candidatului nu i-au fost aplicate restricții pentru a desfășura activități în domeniul de activitate al regiei de către autorități, instituții sau organisme române sau străine din domeniul de activitate al regiei.	
T2	Independență
<u>Definitie</u> Candidatul poate lua decizii bazate pe evaluări corecte și pe o analiză profundă a datelor, fără	

<p>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"> <li>- concepe planuri de acțiune pentru implementarea strategiilor;</li> <li>- susține puncte de vedere cu argumente în situația în care este combătut cu păreri divergente;</li> <li>- solicită clarificări și informații suplimentare în clarificarea divergențelor.</li> </ul>														
T3		Integritate												
<p><u>Definiție</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"> <li>- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;</li> <li>- plasează interesele organizației înaintea celorlalte;</li> <li>- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.</li> </ul>														
T4		Expunere politică												
<p><u>Definiție:</u> Candidatul este implicat în activități de natură politică.</p> <p><u>Indicatori:</u> Gradul în care candidatul este implicat în activități de natură politică.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Candidatul are o funcție de conducere în cadrul unei formațiuni politice</td> <td></td> <td>Candidatul este membru în cadrul unei formațiuni politice</td> <td></td> <td>Candidatul nu este membru în cadrul niciunei formațiuni politice</td> </tr> </tbody> </table>					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
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> 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"> <li>- este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile;</li> <li>- are o ținută potrivită mesajelor transmise;</li> <li>- dă dovadă că își ascultă activ interlocutorii;</li> <li>- utilizează înțelept formularea;</li> <li>- utilizează corect tehnica întrebărilor;</li> <li>- este capabil să inițieze, să mențină și să dezvolte relații bazate pe încredere;</li> <li>- utilizează corect procesul de persuadare.</li> </ul>														
T6		Viziune												
<p><u>Definiție:</u> Capacitatea de a formula un scop personal, o identitate și capacități personale distincte.</p> <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prezintă un scop personal din punct de vedere profesional;</li> <li>- arată identitatea profesională distinct;</li> <li>- arată capacități personale care îl conduc la atingerea scopului.</li> </ul>														
<b>IV</b>		<b>Alte criterii</b>												
CO1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director													

<b>Definitie</b>				
Din documentele ce compun dosarul de candidatură și declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Active ale societatii/regiei conduse in scadere (perioada in care a condus societatea/regia)				Active ale societatii/regiei conduse in crestere (perioada in care a condus societatea/regia)
Criteriu obligatoriu				
CO2	Înscrisuri în cazierul fiscal			
<b>Definitie</b>				
Din documentele ce compun dosarul de candidatură rezulta înscrisurile in cazierul fiscal				
<b>1</b>		<b>5</b>		
Are inscrisuri in cazierul fiscal		Nu are inscrisuri in cazierul fiscal		
Criteriu obligatoriu				
CO3	Înscrisuri în cazierul judiciar			
<b>Definitie</b>				
Din documentele ce compun dosarul de candidatură rezulta înscrisurile in cazierul judiciar				
<b>1</b>		<b>5</b>		
Are inscrisuri in cazierul judiciar		Nu are inscrisuri in cazierul judiciar		
Criteriu obligatoriu				
CO4	Criterii de gen			
<b>Definitie</b>				
Diversitate de gen				
<b>M</b>		<b>F</b>		

Instrumentele cu care se realizează analiza comparativă, prin raportare la profilul consiliului și profilul candidatului sunt:

- analiză documentară a documentelor din dosarul de candidatură;
- verificarea referințelor oferite de candidați;
- observare comportamentală a candidaților pe parcursul interviului organizat de Comisia de selecție, prin raportare la Profilul Consiliului de Administrație, Profilul Membrilor Consiliului de Administrație și indicatorii ce descriu competențele care sunt criteriile 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.

## 6. Modul de acordare a punctajului

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

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică.	Nu este necesar să fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.
1	Nivel de bază	Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Are un nivel de experiență dobândit prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză.</li><li>• Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență.</li><li>• Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.</li></ul>
3	Competent	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este capabil să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent.</li><li>• A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim.</li><li>• Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.</li></ul>
4	Avansat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență.</li><li>• A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernare a consiliului și a nivelului executiv superior.</li><li>• Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li></ul>
5	Expert	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză.</li><li>• A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații.</li><li>• Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.</li></ul>

## 7. Pragul minim colectiv

Comisia de Selecție și Nominalizare a stabilit un prag minim colectiv global de minim 60% din punctajul maxim ponderat, pentru competențele obligatorii.