



PROFILUL CANDIDATULUI

Pentru postul de Director General în cadrul
Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.

2024

CUPRINS

1. Despre Profilul Candidatului	2
2. Rolurile postului de Director General	2
3. Despre criteriile de selecție	3
4. Criteriile de eligibilitate	4
5. Criteriile opționale	5
6. Criteriile de evaluare a competențelor din matricea profilului	5
7. Explicarea criteriilor din matrice	7
8. Pragul minim colectiv	15

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 C.N.A.B. 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.

Directorul General are, în principal, următoarele atribuții și responsabilități:

- a) elaborează materiale de consiliere, analiză și detalieri pe teme specifice, la solicitarea Directorului General;
- b) analizează activitățile din cadrul societății aflate sub directă coordonare a Directorului General, argumentează opinii de eficientizare a acestora și propun soluții de realizare;
- c) analizează materialele trimise spre aprobare/avizare Directorului General, oferă consiliere și argumentează punctele de vedere referitoare la aceste materiale;
- d) realizează situații și materiale de sinteză referitoare la activitățile companiei, la solicitarea Directorului General;

- e) analizează și oferă consiliere Directorului General cu privire la actele, documentele, materialele cu destinație externă companiei, întocmite de compartimentele interne și înaintate spre aprobare Directorului General;
- f) oferă directorului general consiliere avizată și opinii-expert pe anumite teme de interes pentru acesta și pentru organizație în ansamblu, conform pregătirii și expertizei pe domeniile specifice;
- g) colaborează cu toate compartimentele/structurile/departamentele interne din cadrul structurii organizatorice ale CNAB în scopul realizării unor informări utile, corecte și pertinente cu privire la derularea și aplicarea dispozițiilor conducerii companiei, cu privire la prioritățile și obiectivele domeniului de competență; urmăresc și raportează modul de îndeplinire a dispozițiilor Directorului General;
- h) colaborează cu persoane juridice de drept public și de drept privat, în domeniile și problemele specifice pe care le au spre soluționare;
- i) participă, în baza unei Decizii a Directorului General, la întâlnirile, ședințele, deplasările acestuia sau, în condițiile imposibilității participării acestuia și în limitele unei Decizii acordate de către acesta, participă la întâlniri de lucru în interiorul companiei sau întâlniri și evenimente externe companiei;
- j) monitorizează și/sau participă activ la desfășurarea unor programe și proiecte inițiate de CNAB;
- k) urmăresc îndeplinirea deciziilor Directorului general, precum și a rezoluțiilor acestuia înscrise pe documentele care le-au fost repartizate spre luare la cunoștință.
- l) urmăresc ca documentele care se supun aprobării sau semnării de către DG să fie avizate potrivit legii, normelor interne și conform dispozițiilor DG.

3. Despre criteriile de selecție

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

1. **criteriile de eligibilitate** – cerințe inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție;
2. **criteriile opționale** – atribute ale profilului de candidat (studii, specializări, certificări, etc.) a căror respectare constituie un avantaj;
3. **criteriile de evaluare a competențelor** – 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 guvernare corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări. Modalitatea de evaluare: observarea și analiza reacțiilor și a răspunsurilor candidaților prin raportare la Profilul Candidatului.

Nici trăsăturile, nici criteriile de competență nu sunt eliminatorii.

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 recrutare. Toate aceste criterii sunt obligatorii și deoarece nu conduc la o reală diferențiere a candidaților, nu se punctează în matrice, ci se consemnează numai respectarea lor;

Astfel, candidații pe care dorim să îi selectăm în procesul de recrutare și 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 5 ani în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor autorități publice, întreprinderi publice ori societăți din sectorul privat;
- d) au cetățenie română sau cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene;
- e) sunt persoane apte din punct de vedere medical, au capacitate deplină de exercițiu;
- f) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea funcției de director al companiei;
- g) nu au fost destituiți sau revocați pentru neîndeplinirea obligațiilor contractuale într-o funcție din cadrul unor instituții publice sau al unor întreprinderi cu capital majoritar de stat în ultimii 5 ani sau nu au avut încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 5 ani;
- h) nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească definitivă și irevocabilă pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiuni de fals, infracțiuni contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, săvârșite cu intenție, care i-ar face incompatibili(e) cu exercitarea funcției;
- i) nu au făcut poliție politică, așa cum este aceasta definită prin lege;
- j) îndeplinesc condițiile prevăzute de Legea nr. 31/1990 și OUG nr. 109/2011 referitoare la calitatea de director;

- k) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- l) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- m) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

5. Criteriile opționale

Acestea sunt criteriile care reprezintă un avantaj al candidatului față de ceilalți candidați; aceste criterii se punctează în matrice; în cadrul acestei proceduri au fost prevăzute următoarele criterii:

- a) cunoașterea limbii engleze;
- b) cunoașterea legislației europene în domeniul siguranței aeronautice, a securității aeroportuare;
- c) cunoașterea legislației incidente în domeniul ajutorului de stat;
- d) rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

6. Criteriile de evaluare a competențelor din matricea profilului

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 asigura managementul general al aeroportului	OB	1
C1.2	Capacitatea de a conduce profitabil aeroportul	OB	1
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 societății	OB	1
C1.4	Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă	OB	1
C1.5	Capacitatea de a asigura o structură optimă a SCIM	OB	1
C1.6	Capacitatea de a asigura nivelul de securitate al infrastructurii aeroportuare la nivelul cerut de regulamentul cu prevederile normative internaționale aplicabile	OB	1

C2	Competențe profesionale de importanță strategică		
C2.1	Planificare strategică	OB	0.75
C2.2	Leadership	OB	0.75
C2.3	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor	OB	0.75
C2.4	Management prin bugete	OB	0.75
C2.5	Managementul talentelor	OB	0.75
C2.6	Digitalizarea organizațională	OB	0.75
C2.7	Managementul riscurilor	OB	0.75
C2.8	Capacitatea de a negocia	OB	0.75
C2.9	Managementul proiectelor cu finanțare europeană	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 instituțională 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 pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1
A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
A9	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1

A10	Capacitatea de a formula obiective 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	Orientare către oameni	OB	0.1
T6	Orientare către rezultate	OB	0.1
T7	Capacitate de sinteză	OB	0.1
Criterii opționale			
CO1	Cunoașterea limbii engleze	Opț.	1
CO2	Cunoașterea legislației europene în domeniul siguranței aeronautice, a securității aeroportuare	Opț.	1
CO3	Cunoașterea legislației incidente în domeniul ajutorului de stat	Opț.	1
CO4	Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	Opț.	1

7. Explicitarea criteriilor din matrice

I	Competențe
C1	Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice
C1.1	Capacitatea de a asigura managementul general al aeroportului
Explicitare Capacitatea de a satisface cu succes și concomitent următoarele arii de responsabilitate manageriale: planificare, organizare și managementul proceselor, managementul talentelor, conducere/ leadership, managementul dialogului social, monitorizare și control.	Indicatori - Integrează cele 6 arii de responsabilitate ale managementului general și performează acțiuni specifice pentru fiecare dintre aceste arii - Definește, cascadează și consolidează obiective la nivelul întregii organizații - Atribue sarcini în mod etic - Ia decizii de asigurare a resurselor umane optime, pentru structura de organizare a aeroportului - Evaluează periodic performanța individuală a angajaților aeroportului - Ia decizii de motivare a angajaților aeroportului - Conduce dialogul social din cadrul aeroportului și rezolvă conflictele întâlnite - Monitorizează permanent rezultatele și ia

		acțiunile corective necesare
C.1.2	Capacitatea de a conduce profitabil aeroportul	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și implementa strategii care conduc la sporirea veniturilor și a profitului net al companiei 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 găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a societății	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a analiza nominal diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății 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 societății prin atingerea obiectivelor stabilite - Capacitatea de a analiza modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul societății - 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>Explicitare</u> Capacitatea de a atribui proceselor fundamentale de afaceri definite pentru societate, o structură de organizare optimă și coerentă, atât cu nevoile de afaceri ale societății, cât și cu prerogativele legislației de guvernanță corporativă în vigoare.		<u>Indicatori</u> - Analizează organizarea și funcționarea societății - Definește procese optimizate - Atașează acestor procese structuri organizaționale adaptate - Asigură coerența structurii de organizare optimizate - 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 societății) - Asigură tranziția către noua structură de organizare cu minime costuri și minime tulburări de climat social
C1.5	Capacitatea de a asigura o structură optimă a SCIM	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a achiziționa/ aduce la zi sistemul informatic complex, modern și eficient al societății, 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 societății.		<u>Indicatori</u> - Aduce la zi harta punctelor de control, stabilește indicatori de performanță relevanți și coerenti - Stabilește ținte realiste de performanță pentru indicatorii aleși - Alege indicatorii optimi pentru dashboard-ul societății - Identifică nevoia de completare sau modificare a sistemului informatic existent pentru a permite monitorizarea indicatorilor din dashboard - Armonizează procedurile de management ale societății, cu noua structură a SCIM

C1.6	Capacitatea de a asigura nivelul de securitate al infrastructurii aeroportuare la nivelul cerut de regulamentul cu prevederile normative internaționale aplicabile	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a integra în deciziile sale, în obiectivele organizaționale și individuale și în planurile de acțiune, activitățile specifice de asigurare a siguranței aeroportuare, prin întărirea controlului accesului și supravegherea permanentă a facilităților aeroportului și a aeronavelor în sensul evitării oricărui incident de securitate.		<u>Indicatori</u> - Integrează în planul de afaceri, în planurile de acțiune și în decizii cerințele specifice de asigurare a securității aeroportuare - Inițiază și derulează relații de bună colaborare cu instituții abilitate, implicate în asigurarea siguranței aeroportuare - Asigură infrastructura, instrumentele și resursele necesare proceselor de securitate aeroportuară (de control acces și de supraveghere) - Optimizează periodic fluxurile de acces călători, prestatori și personal, pentru a permite o mai bună monitorizare a parametrilor de securitate aeroportuară
C2	Competențe profesionale de importanță strategică	
C2.1	Planificare strategică	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a formula obiective strategice ce conduc către atingere misiunii și viziunii organizației, precum și de a elabora planuri de acțiune care să permită atingerea acestor obiective strategice.		<u>Indicatori</u> - Înțelege forțele concurențiale care potențează alegerile strategice - formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung - prognozează resursele necesare atingerii acestor obiective - prognozează rezultatele așteptate - elaborează scenarii optimiste/scenarii pesimiste
C2.2	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
C2.3	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		<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

structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.		aduse la zi cu ultimele decizii de organizare - formalizează deciziile de organizare - nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini.
C2.4	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 bugetară conformă.		<u>Indicatori</u> - a participat activ la activitatea de bugetare anuală - experiență în execuția bugetară - abilități de control bugetar - experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional.
C2.5	Managementul talentelor	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a identifica, atrage și dezvolta personalul potrivit pentru a atinge obiectivele organizației și de a crea un mediu de lucru stimulant și motivant.		<u>Indicatori</u> - creează programe și oportunități de dezvoltare profesională și personală pentru angajați, astfel încât aceștia să-și poată îmbunătăți abilitățile și să-și maximizeze potențialul - promovează un mediu de lucru pozitiv și stimulant, care să crească angajamentul, loialitatea și satisfacția angajaților și să reducă rata de fluctuație a personalului - oferă feedback constructiv angajaților și identifică oportunități de îmbunătățire și dezvoltare
C2.6	Digitalizarea organizațională	
<u>Explicitare</u> Are capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.		<u>Indicatori</u> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa sa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.7	Managementul riscurilor	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca organizația să implementeze un sistem fiabil de identificare permanentă a riscurilor potențiale și de prevenire a incidenței acestora și de reducere a impactului acestora.		<u>Indicatori</u> - are o abordare sistemică - înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale - capacitează organizația pentru a mapa riscurile - capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate - capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
C2.8	Capacitatea de a negocia	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate		<u>Indicatori</u> - este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale

favorabile pentru organizație.		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
C2.9	Managementul proiectelor cu finanțare europeană	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a elabora și implementa cu succes proiecte cu finanțare europeană, utilizând eficient instrumentele specifice de management al proiectelor și asigurând accesarea corectă a surselor de finanțare și raportarea adecvată a progresului în implementarea acestor proiecte.		<u>Indicatori</u> - identifică periodic apelurile deschise de proiecte - participă la elaborarea propunerilor de proiect și a contractelor de finanțare - identifică și accesează surse de finanțare pentru asigurarea contribuției proprii - alcătuiește echipe optime de proiect - monitorizează activ activitățile și bugetul proiectului - raportează conform rezultatele implementării proiectului
C3	Competențe de guvernare corporativă	
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 societății 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 progresează în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Raportare	
<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.		<u>Indicatori</u> - 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	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.		<u>Indicatori</u> - 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 abil 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	Monitorizarea performanței	
<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.	<u>Indicatori</u> - 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 - încită 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	
<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	
C5	Experiență pe plan local și internațional	
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale	
<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.	<u>Indicatori</u> - 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	
<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.		<u>Indicatori</u> - 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	
<u>Explicitare</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.		
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	
<u>Explicitare</u> Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.		
A3	Capacitatea de formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	
<u>Explicitare</u> Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.		
A4	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.		
A5	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.		
A6	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	
<u>Explicitare</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.		
A7	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	
<u>Explicitare</u> Ia notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.		
A8	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	
<u>Explicitare</u> Ia notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și		

fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.	
A9	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Capacitatea de formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative
<u>Explicitare</u> 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.	
A11	Capacitatea de propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Explicitare</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A12	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
<u>Explicitare</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
III	Trăsături
T1	Reputație personală și profesională
<u>Explicitare</u> Candidatul va prezenta între una și cinci scrisori de recomandare, primind puncte pentru acestea.	
T2	Independență
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere situația sa referitoare la independența ca administrator.	
T3	Integritate
<u>Explicitare</u> Candidatul prezintă cazierul fiscal și cazierul judiciar fără înscrisuri. Punctare: 1 punct pentru cazierul cu înscrisuri 5 puncte pentru cazierul fără înscrisuri	
T4	Expunere politică
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică. Punctare: 1 punct pentru desfășurarea activității politice în rol de lider 3 puncte pentru desfășurarea activității politice ca membru al unui partid politic fără rol de conducere 5 puncte pentru absența activității politice	
T5	Orientare către oameni
<u>Explicitare</u> Subsumează acțiunile și deciziile de management proprii consecințelor pe care acestea pot avea asupra organizației, echipelor, colaboratorilor pe care îi conduce și acționează în sensul motivării acestora și în cel al creării unui climat social pozitiv stabil.	

T6	Orientare către rezultate
<u>Explicitare</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.	
T7	Capacitate de sinteză
<u>Explicitare</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.	
IV	Criterii opționale
CO1	Cunoașterea limbii engleze
Criteriu opțional	
CO2	Cunoașterea legislației europene în domeniul siguranței aeronautice, a securității aeroportuare
Criteriu opțional	
CO3	Cunoașterea legislației incidente în domeniul ajutorului de stat
Criteriu opțional	
CO4	Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director
Criteriu opțional	

8. Pragul minim colectiv

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