



PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL R.A “AEROPORTUL TRANSILVANIA” TÎRGU MUREȘ

Profilul Consiliului de Administrație la R.A “ Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș este rezultatul a două componente:

A) Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale consiliului, în particular;

B) Matricea unui profil al consiliului.

A) ANALIZA CERINȚELOR CONTEXTUALE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, ÎN GENERAL ȘI ALE CONSILIULUI, ÎN PARTICULAR

Regia Autonomă “Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș este o regie cu specific deosebit, care funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Mureș, în baza HGR nr.398/1997, fiind unul dintre cele 13 aeroporturi descentralizate la nivel local.

Obiectul de activitate al Regiei este definit în Regulamentul de Organizare și Funcționare al Regiei(R.O.F.), aprobat în Anexa nr.1 la HCJ nr.25/2012 privind implementarea guvernancei corporative la R.A “ Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș, cu modificările și completările ulterioare.

Obiectul principal de activitate constă în exploatarea infrastructurii aeroportuare proprietate publică a județului Mureș , deservirea la sol a aeronavelor, precum și desfășurarea altor activități de bază nominalizate la Cap.IV art.5 alin.(1) din R.O.F și înscrise la Registrul Comerțului sub codul 5223- “ *Activități de servicii anexe transporturilor aeriene*”.

Pe lângă activitățile ce constituie obiectul principal de activitate, Regia poate efectua și alte activități, în special cele ce se încadrează la lit.l) de la art.5 alin.(1) din Regulament, respectiv, “ Efectuarea directă de operațiuni de comerț în vederea deservirii pasagerilor și echipajelor, precum și a altor persoane care tranzitează Aeroportul”, activități secundare, a căror coduri au fost înscrise la Registrul Comerțului în baza HCJ nr.96/29.06.2017.

A.I.Poziționarea strategică a Regiei

“Aeroportul Transilvania” este situat în centrul Transilvaniei, la 14,5 km de municipiul Tîrgu Mureș, în localitatea Vidrasău, deservind un areal de aprox. 2,7 mil. locuitori din județul Mureș și din județele învecinate.

Aeroportul a luat ființă în 1936, însă pe actualul amplasament funcționează din anul 1969, când s-a construit pista betonată și a început operarea de curse către București, Budapesta și Cluj.



În anul 1999, aeroportul a intrat într-o nouă etapă a dezvoltării sale, realizându-se extinderea terminalului de pasageri cu un pavilion pentru plecări internaționale, lărgirea pistei la 45 m și instalarea noului balizaj.

Începând cu anul 2006 este adoptată noua denumire R.A “Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș.

Traficul pe “Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș a crescut, în special după intrarea României în Uniunea Europeană, evoluția traficului, în perioada 2009-2015 , prezentându-se conform tabelului de mai jos:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total pasageri	85008	74875	256701	300012	356697	349574	343379

Astfel, după depășirea crizei economice, se constată creșteri spectaculoase în anul 2011 și creșteri constante până în anul 2013, apoi ușoare descreșteri în anii 2014-2015.

În anul 2016, starea fizică a suprafețelor de mișcare s-a deteriorat sub standardele admise de Autoritatea Aeronautică Civilă Română(A.A.C.R.) astfel încât, începând cu luna noiembrie 2016, traficul prin curse regulate de pasageri a fost suspendat, influențând negativ, realizările anului precedent.

Suspendarea curselor se menține pe întregul an 2017, în prezent desfășurându-se lucrările de reparații capitale la pista de decolare-aterizare, redeschiderea Aeroportului estimându-se a se efectua în prima parte a anului 2018.

Investiții semnificative sunt prevăzute în infrastructura “Aeroportului Transilvania” Tîrgu Mureș, prin Master Planul General de Transport al României, cu perioada de implementare anii 2022-2024 (a se vedea pg.12-13 din Scrisoarea de așteptări aprobată în Anexa 1 la HCJ nr.145/28.09.2017)

Așteptările autorității publice județene în ceea ce **privește rezultatele strategiei investiționale pe termen mediu și lung sunt:**

- Creșterea numărului de pasageri la Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș și
- Creșterea gradului de satisfacție a pasagerilor privind serviciile oferite de aeroport.

Viziunea autorității este ca, Aeroportul nostru să devină unul reprezentativ în zona Transilvaniei, sens în care, **misiunea** Regiei și implicit a Consiliului de administrație este de dezvoltare a serviciului aeroportuar, cu respectarea standardelor de siguranță, securitate, performanță și eficiență economică, armonizate cu protecția mediului înconjurător.

În ceea ce privește **Tendențele de reglementare și de piață**, pe termen mediu și lung, aducem următoarele precizări:

Sectorul aeronautic este un sector deosebit de dinamic, astfel încât se impune cunoașterea și adaptarea permanentă la schimbările legislative și a normelor din acest domeniu, cu aliniere la cerințele europene, cerințe ce se cer implementate în cadrul organizațiilor cu profil aviatic.



În acest context, membrii Consiliului de administrație, vor avea cunoștințe specifice sectorului aviatic și capacitatea de a integra în regie principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice operatorilor aeroportuari, precum și integrarea imperativelor de securitate aeroportuară.

Se remarcă aici, cunoașterea noilor cerințe ale Regulamentului 139/2014 de stabilire a cerințelor tehnice și a procedurilor administrative referitoare la aerodromuri, în temeiul Regulamentului (CE) nr.216/2008 al Parlamentului European și al Consiliului.

Pe de altă parte, administratorii trebuie să **cunoască și să manifeste adaptabilitate cu identificarea de soluții viabile, în ceea ce privește constrângerile financiare** rezultate din Noile Orientări în domeniul aviației(2014/C99/03) respectiv, să conducă Regia, în perioada mandatului, spre sustenabilitate economică.

Așa cum se arată în Scrisoarea de așteptări, (pg.8-9), în condițiile legislației europene actuale, aeroporturile sunt privite ca entități economice ce acționează pe o piață liberă, astfel încât aeroporturile care mai primesc fonduri publice (compensații) sunt analizate și monitorizate din punct de vedere al „Concurenței” și posibilității de „Distorsionare a concurenței” (Regulamentul UE 651/2014 de declarare a anumitor categorii de ajutoare compatibile cu piața internă).

Pe de altă parte, noile Orientări privind ajutoarele de stat destinate aeroporturilor și companiilor aeriene adoptate în anul 2014 (2014/C99/03), prevăd ca până la 4 aprilie 2024 aeroporturile regionale să devină sustenabile, respectiv să nu mai primească fonduri publice (cel puțin la activitatea de exploatare).

Consiliul de administrație va avea sarcina de a uni interesele comerciale ale Regiei, cu cele ale autorității publice, respectiv, de creștere continuă a numărului de pasageri, diversificarea operatorilor aerieni și a destinațiilor, în vederea îmbunătățirii gradului de satisfacție al locuitorilor județului și al întregii regiuni deservite.

Pentru întărirea organizației și pentru a face față concurenței, administratorii trebuie să dovedească capacități de importanță strategică, ca :

- planificare strategică;
- leadership;
- management financiar, al investițiilor și al fondurilor structurale , precum și
- orientarea către rezultate.

Prin Planul de administrare , Regia va urmări un nou model de afaceri, bazat pe un trafic ascendent și venituri în creștere.

Dacă vechiul model de afaceri s-a bazat exclusiv pe factorul “ preț”, respectiv, pe tarife aeroportuare reduse, se așteaptă ca administratorii să-și probeze abilitatea de a fundamenta tarife competitive, cu aplicarea discounturilor admisibile, ce nu afectează concurența.

A.II Reglementări legale și recomandări de bune practici

Consiliul de administrație al Regiei Autonome “Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș funcționează în conformitate cu prevederile *Cap.X-Organele de Conducere* din Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) al Regiei aprobat în Anexa nr.1 la



HCJ nr.25/2012 privind implementarea guvernăncei corporative la R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureş si este constituit din 5 membri, astfel:

- un reprezentant al Consiliului Judeţean Mureş, cu experienţă de cel puţin 5 ani în domeniul de activitate al Aeroportului şi/sau în activitatea de administrare de societăţi comerciale ori regii autonome;

- un reprezentant al Ministerului Finanţelor Publice, licenţiat în ştiinţe economice şi cu experienţă în domeniul economic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puţin 5 ani de la data obţinerii diplomei de studii superioare;

- 3 persoane cu experienţă în administrarea/managementul unor regii autonome sau societăţi comerciale profitabile din domeniul de activitate al Aeroportului, inclusiv societăţi comerciale din sectorul privat. Aceste persoane nu pot fi selectate din rândul funcţionarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorităţii publice tutelare sau al altor instituţii publice.

Membrii consiliului de administraţie se numesc de către Consiliul Judeţean Mureş şi de Ministerul Finanţelor Publice, în cazul reprezentantului acestei instituţii.

Durata mandatului membrilor consiliului de administraţie este de 4 ani.

Mandatul membrilor consiliului de administraţie poate fi reînnoit ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul de înfiinţare nu se dispune altfel. Mandatul administratorilor numiţi ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor iniţiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

Majoritatea membrilor consiliului de administraţie este formată din administratori neexecutivi şi independenţi, în sensul art.138² din Legea nr.31/1990, republicată, cu modificările şi completările ulterioare.

Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru infracţiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracţiuni de corupţie, delapidare, infracţiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracţiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea şi sancţionarea spălării banilor, precum şi pentru instituirea unor măsuri de prevenire şi combatere a finanţării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare.

Membrii consiliului de administraţie nu pot face parte din mai mult de 3 consilii de administraţie ale întreprinderilor publice.

Lista membrilor consiliului de administraţie este publicată pe pagina de internet a Aeroportului pe întreaga durată a mandatului acestora.

În cadrul consiliului de administraţie se constituie comitetul de audit, format din 3 administratori neexecutivi.

Sistemul de conducere al Regiei este unitar, conducerea executivă a Aeroportului se asigură de preşedintele şi vicepreşedintele consiliului de administraţie, care se desemnează de către autoritatea publică tutelară şi au calitatea de administratori executivi.



Atribuții, răspunderi și competențe ale Consiliului de administrație

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al Aeroportului și își desfășoară activitatea în conformitate cu propriul său regulament de organizare și funcționare și cu prevederile legale în materie, având, în principal, următoarele atribuții, răspunderi și competențe:

- a) aprobă direcțiile principale de activitate și de dezvoltare al Aeroportului;
- b) verifică funcționarea sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizarea planificării financiare;
- c) elaborează și prezintă Consiliului Județean Mureș raportul semestrial și anual privitor la activitatea Aeroportului;
- d) aprobă potrivit competențelor stabilite de lege, investițiile ce urmează a fi realizate de Aeroport cu respectarea normelor legale în vigoare;
- e) propune spre aprobare plenului Consiliului Județean Mureș bugetul de venituri și cheltuieli și situațiile financiare anuale al Aeroportului;
- f) aprobă înstrăinarea, vânzarea sau închirierea bunurilor proprietatea Aeroportului, în condițiile stabilite de legislația în vigoare;
- g) răspunde de administrarea legală și eficientă a întregului patrimoniu;
- h) elaborează și aprobă regulamentul de ordine interioară;
- i) elaborează și supune aprobării Consiliului Județean Mureș, organigrama și statul de funcții, corespunzător necesităților activității Aeroportului;
- j) analizează bilanțul contabil anual și îl supune aprobării și publicării, potrivit prevederilor legale;
- k) aprobă măsurile privind respectarea dispozițiilor legale în domeniul protecției mediului înconjurător;
- l) aprobă regulamentul de acordare al echipamentului de protecția muncii și echipamentului de lucru, în condițiile legii;
- m) aprobă scoaterea din funcțiune, valorificarea și casarea mijloacelor fixe, cu respectarea reglementărilor în vigoare;
- n) aprobă și alte măsuri, cu excepția celor date, potrivit legii, în competența altor organe;
- o) elaborează și supune aprobării Consiliului Județean Mureș orice modificare a prezentului regulament, ori de câte ori consideră necesar și în funcție de modificările legislative intervenite.

Funcția de administrator se exercită în baza contractului de mandat, având ca obiect administrarea Aeroportului, care constituie anexă la actul administrativ de numire.

Membrii consiliului de administrație își exercită mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator.

Membrii consiliului de administrație nu vor divulga informațiile confidențiale și secretele comerciale ale Aeroportului, la care au acces în calitate de administratori. Această obligație le revine și după încetarea mandatului de administrator.

Activitatea administratorilor este supusă evaluării anuale de către Consiliul Județean Mureș și vizează execuția contractului de mandat și a planului de administrare.



B. MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

B.1. Proiectul Matricei Consiliului de Administrație al R.A. „Aeroportul Transilvania” Tîrgu Mureș, a fost elaborat de comisia de selecție nominalizată prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș nr.168/2016, potrivit prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a Normelor metodologice aprobate prin HGR nr.722/2016, sub forma unui tabel, care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați, potrivit anexei 1 la prezentul profil, care face parte integrantă din acesta.

B.2. Descrierea matricei

1. Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii - Pe coloana A s-au înscris criteriile, care reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

B. Pe coloana B s-a înscris sintagma **Obligatoriu (Oblig.)** sau **Opțional (Opt.)**

Se precizează astfel dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (obligatoriu) sau nu (opțional).

C. Ponderea (0 - 1)

Pe coloana C s-a înscris ponderea, respectiv, importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

D. Administratori în funcție

Pe coloana D s-au trecut administratorii actuali, în cazul nostru cei 3 administratori care au trecut prin procesul de selecție și ocupă funcții definitive în actualul mandat (Nume, Prenume, ordonați alfabetic: Constantinescu Luminița Geanina, auditor, reprezentant Ministerului Finanțelor Publice, Peti Andrei - Președinte executiv al C.A, Pop Felicia-membru neexecutiv, auditor)

E. Candidați nominalizați

Pe coloana E s-au înscris funcțiile vacante și ulterior candidații sau/și administratori nominalizați (Nume, Prenume) ordonați alfabetic.

F. Totaluri

Pe coloana F se înscriu totalurile, pe criterii și pe rânduri, precum și totalurile ponderate, pragul minim colectiv și pragul curent colectiv.



(I) **Total**

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

(II) **Total ponderat**

Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

(III) **Pragul minim colectiv**

Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total / [numărul candidați sau membri x punctajul maxim] x 100).

(IV) **Pragul curent colectiv**

Nivel procentual calculat ca raport între: Total / (numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

2. Descrierea rândurilor matricei

Competențele se înscriu cu indicatori asociați, distinct pe rânduri și reprezintă combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj este de la 1 până la 5.

Trăsături

Reprezintă o calitate distinctă sau caracteristică a individului.

Grila de punctaj este de la 1 până la 5.

Alte condiții eliminatorii

Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise.

Grila de punctaj este de la 1 până la 5.

Subtotal

Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. $\Sigma(\text{punctaj criteriu} * \text{pondere criteriu})$

Total

Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individual (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).



Total ponderat

Suma Sub-totalurilor ponderate [prevăzute la punctul (ii)].

Clasament

Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

3. CRITERII UTILIZATE ÎN CADRUL MATRICEI - descrierea și definirea indicatori asociați criteriilor

Toate CRITERIILE folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai consiliului, dar și candidații, folosind grilele de punctaj, înainte de publicarea anunțului de selecție.

Grila de punctaj a criteriilor

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a-și demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la “expert”, conform situației prezentate mai jos:

Scor	Nivel competența	Descriere
DA/NU		Îndeplinește sau nu cerința.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none">• Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;• Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Sunteți capabil/a să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none">• Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;• Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/a în cadrul organizației curente ca un (o) expert(a) în această competență, sunteți capabil/a să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență.



		<ul style="list-style-type: none"> • Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a consiliului și nivel executiv superior; • Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/ă ca un (o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații; • Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, organizația și/sau organizațiile din afară.

În cadrul matricei Consiliului de administrație al RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, s-au stabilit următoarele criterii:

I. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului de activitate

1.1 Cunoștințe specifice sectorului

Descrierea criteriului: cunoaște sectorul de activitate în care funcționează regia aeroportuară, stăpânește terminologia în domeniu, legislația specifică, modele și strategii de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a regiei în raport cu alte întreprinderi din sector.

Indicatori asociați:

- Familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri potrivite sectorului în care operează regia aeroportuară
- Înțelege peisajul competitiv, poziția sa pe piață și modul în care concurența influențează regia și întregul sector.
- Este la curent cu tendințele actuale și viitoare, luând în considerare factorii diverși, (sociali, politici, tehnologici, științifici, economici, ecologici), care pot influența evoluția sectorului.

1.2 Capacitatea de a integra în regie principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice operatorilor aeroportuari

Descrierea criteriului: Capacitate de Optimizare a proceselor cheie ale structurii regiei și de a elabora sau de a aduce la zi proceduri operaționale care să permită



introducerea în activitatea de operare aeroportuară a bunelor practici internaționale în domeniu

Indicatori asociați:

- a) se preocupă să introducă standardele internaționale de aviație civilă în procedurile operaționale ale aeroportului;
- b) Identifică acele bune practici internaționale care pot fi realist integrate în activitatea aeroportului;
- c) face diligentele necesare pentru ca procedurile operaționale ale aeroportului să fie aduse la zi și să fie respectate;
- d) face frecvent benchmarking între practicile folosite și cele folosite de aeroporturi asemănătoare și operaționalizează concluziile acestor analize;

1.3 Capacitatea de a integra în regie imperativele de securitate aeroportuară

Descrierea criteriului: Capacitatea de a înțelege și accepta riscurile ce planează asupra securității aeronavelor și pasagerilor, de a înțelege și accepta imperativele de securitate aeroportuară și de a le aplica cu toate consecințele lor tehnice, financiare, comerciale și umane.

Indicatori asociați:

- a) conștientizează riscurile specifice operatorilor aeroportuari
- b) Înțelege necesitatea integrării acelor măsuri de securitate aeroportuară dictate de evoluția riscurilor;
- c) face demersurile necesare pentru a integra în buget, în organigramă, în planul de achiziție, în planul de formare, consecințele adoptării măsurilor de securitate aeroportuară;
- d) se asigură că procedurile operaționale impactate de măsurile de securitate aeroportuară sunt aduse la zi și respectate;
- e) integrează în comunicarea externă către clienți (pasageri și linii aeriene) beneficiile pe care aceștia le au tranzitând printr-un aeroport sigur.

1.4 Capacitatea de a uni interesele autorității publice tutelare și ale Regiei

Descrierea criteriului: Capacitatea de a înțelege viziunea și interesele autorității, de a le armoniza cu interesul comercial al regiei.

Indicatori asociați

- a) este în permanență la curent cu rezultatele la zi ale regiei;
- b) organizează fluxul informațional managerial în așa fel încât să aibă la dispoziție în permanență un tablou de bord în timp real care să-i poată permite stabilirea unor elemente realiste de negociere;
- c) oferă o imagine clară asupra necesităților organizaționale viitoare.

2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică

2.1 Planificare strategică



Descrierea criteriului: Are capacitatea de a elabora, plecând de la misiunea și viziunea organizației, obiective strategice și planuri strategice care să conducă la atingerea acestora, are capacitatea de a integra obiectivele strategice în obiective operaționale și de a elabora planuri pe termen mediu. Are capacitatea de a elabora și implementa planuri de acțiune pe termen scurt și capacitatea de a revizui periodic planurile elaborate în funcție de evoluție.

Indicatori asociați

- a) bazându-se pe viziunea sa și pe așteptările autorității publice tutelare elaborează planuri strategice fezabile;
- b) inițiază și coordonează elaborarea planurilor pe termen mediu și lung în care prevede ca alternative minim worst, best și most probable case scenario;
- c) înțelege și utilizează în întreaga sa complexitate sistemul de management prin obiective. Știe să definească obiective interdependente pentru a se asigura că părți ale organizației vor avea interesul să conlucreze în sensul atingerii acestora;
- d) frecvent elaborează planuri de acțiune pe termen scurt pe care le corelează cu planurile pe termen mediu și lung;
- e) utilizează în mod curent ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act) revizuiind trimestrial obiectivele și planurile care le conțin.

2.2 Leadership

Descrierea criteriului: Are capacitatea de a-i convinge pe membrii organizației să dorească să depună eforturile susținute necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale regiei.

Indicatori asociați:

- a) stăpânește perfect procesul de persuasiune și îl utilizează frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi, cărora le împărtășește viziunea sa asupra organizației;
- b) se folosește de exemplul personal pentru a seta regulile de disciplină, pentru a seta standardele de performanță, pentru a-i inspira pe colaboratorii săi și a-i determina să facă eforturi și mai mari pentru dezvoltarea lor;
- c) evaluează permanent performanța angajaților săi ținând cont de contextul în care a fost obținută și face presiuni pentru ca sistemul de remunerare să poată recompensa performerii;
- d) are capacitatea de a decripta cheia motivațională a colaboratorilor săi și știe să-i motiveze ;
- e) celebrează victoriile organizației știind că astfel își motivează colaboratorii. Este permanent implicat și deseori entuziast și știe să împărtășească entuziasmul său colaboratorilor;
- f) are o bună viziune pe termen lung, știe să formuleze obiective și planuri strategice și știe să își folosească întreaga sa capacitate de persuasiune pentru



a împărtăși această viziune și planurile strategice celorlalți membri ai organizației;

- g) nu numai că respectă strict spiritul tuturor regulilor și procedurilor organizației, dar are o contribuție importantă în adaptarea permanentă a setului de reguli și proceduri în funcție de cerințele interne și externe organizației făcând și efortul constant de a-i inspira și pe ceilalți în sensul respectării lor.

2.3 Management financiar

Descrierea criteriului: cunoaște cerințele privind governanța financiară și a practicilor de management financiar actual, inclusiv responsabilitățile ce decurg din planificarea financiară, auditul financiar și raportarea financiară.

Indicatori asociați:

- a) fundamentează o analiză financiară prealabilă al cărei obiectiv constă în diagnosticarea stării de performanță financiară a întreprinderii la încheierea exercițiului;
- b) asigurarea resurselor de finanțare, de susținere a manevrelor strategice pentru a putea crea putere economică.

2.4 Managementul investițiilor

Descrierea criteriului: Capacitatea deciziei de a investi pentru dezvoltarea obiectivelor existente sau realizarea unor noi, luând în considerare incertitudinea și riscul implicate în proiect.

Indicator asociat:

- a) deține capacitatea de a risca în mod benefic, astfel încât profitabilitatea companiei să crească, fără a pune în pericol situația economică.

2.5 Managementul proiectelor finanțate prin fonduri structurale

Descrierea criteriului: Capacitatea de atragere și implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă

Indicator asociat:

- a) Pune în aplicare a cunoștințele, aptitudinile, instrumentele și tehnicile specifice activităților orientate spre proiecte, astfel încât să fie atinse sau chiar depășite așteptările și cerințele proiectelor.

2.6 Orientarea către rezultate

Descrierea criteriului: Capacitatea de a înțelege și de a aplica principiile, metodele și tehnicile moderne de management pentru a obține avantaje competitive și compania să reziste în mecanismele concurențiale.

Capacitatea de a identifica talentele atât în organizație cât și în afara ei, de a le atrage pe cele din exterior și de a le reține pe cele din interior prin planuri de recompensare, dezvoltare și de succesiune absolut personalizate. Capacitatea de a lua



măsurile necesare pentru a asigura nivelul optim de competență al organizației necesar pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia.

Capacitatea de a măsura și optimiza în permanență climatul social, de a rezolva sau elimina conflictele organizaționale, de a dezvolta cultura organizațională, de a derula procese de negociere socială integrativă și de a pune bazele și a conserva un dialog social deschis, centrat pe interesul social.

Indicatori asociați:

- b) competențe de leadership accentuate, nu concepe ca o activitate începută să nu aibă finalul scontat;
- c) capacitatea de asumare a responsabilităților și depunerea, în mod constant, a unui efort pentru a atinge rezultatele propuse;
- d) capacitatea de auto-motivare, de perseverență chiar și atunci când cei din jur renunță, investire de timp și resurse pentru atingerea obiectivelor prestabilite în timpul stabilit.

3. Competențe de guvernare corporativă

3.1 Management prin obiective

Descrierea criteriului: Capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun; capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale organizației.

Indicatori asociați:

- a) are o foarte bună capacitate de anticipare a nevoilor de schimbare, ceea ce-i permite să planifice în detaliu și din timp procese de schimbare pe care le implementează fără presiunea timpului;
- b) are calitatea de a „vinde” schimbarea în organizație ca fiind o adevărată oportunitate.

3.2 Organizarea și optimizarea proceselor

Descrierea criteriului: Capacitatea de a vizualiza, înțelege, evalua și îmbunătăți permanent procesele și fluxurile atașate pe care le coordonează

Indicatori asociați:

- a) vizualizează toate procesele organizației, fluxurile atașate și în plus vizualizează și interacțiunile dintre acestea, sesizând punctele de intersecție ce pot genera conflicte sau scăderi ale performanței;
- b) vizualizează ansamblul de proceduri ale organizației și are flexibilitatea de a le revizui periodic de îndată ce procesele aferente au fost îmbunătățite, având grijă să actualizeze și toate interferențele;
- c) stăpânește și utilizează eficient metode eficiente de îmbunătățire a proceselor.

3.3 Managementul resurselor și al talentelor

Descrierea criteriului: Capacitatea de a investi resursele puse la dispoziție luând în considerare riscurile aferente. Capacitatea de a identifica talentele atât în organizație



cât și în afara ei, de a le atrage pe cele din exterior și de a le reține pe cele din interior prin planuri de recompensare, dezvoltare și de succesiune absolut personalizate. Capacitatea de a lua măsurile necesare pentru a asigura nivelul optim de competență al organizației necesar pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia.

Indicatori asociați:

- a) consideră că resursele umane sunt cele mai importante resurse ale unei organizații, ca urmare se implică personal și în activități de dezvoltare a talentelor (formare, coaching, mentoring) a căror eficiență o urmărește monitorizând un set de indicatori cheie de performanță;
- b) știe să își utilizeze calitățile de lider și pune presiunea necesară pe procesele de recompensare pentru a menține în organizație adevăratele talente. Se asigură că fiecare specialist cheie din organizație are alături cel puțin un talent care în viitor să îi poată prelua rolul.

3.4 Managementul performanței

Descrierea criteriului: Capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun; capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale organizației; capacitatea de a identifica și de a lua măsurile necesare pentru a elabora, implementa și a optimiza continuu procesul de management al performanței organizației; capacitatea de a armoniza prin decizii inspirate performanța în plan individual cu cea în plan colectiv; Capacitatea de a identifica și recompensa performanța și performerii; Capacitatea de a instaura o cultură a calității, a dezvoltării durabile și a performanței în întreaga regie. Capacitatea de a transmite în exterior orientarea către performanță, dezvoltare durabilă și calitate a regiei.

Indicatori asociați:

- a) înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile și funcționarea proceselor și în plus, incită părți ale organizației spre autocontrol, responsabilizându-le astfel;
- b) utilizează frecvent ciclul PDCA revenind asupra obiectivelor sau a planurilor pe care le corectează în funcție de evoluția înregistrată în primele etape de implementare;
- c) constată existența și după caz creează sau optimizează sisteme eficiente de monitorizare și control în care, capturează periodic informațiile esențiale care să permită urmărirea evoluției indicatorilor cheie de performanță ce descriu starea proceselor cheie ale organizației (balanced scorecard);
- d) susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul regiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță conținuți de balanced scorecard;



- e) este în permanență în căutarea de metode creative de creștere a performanței atât în plan individual cât și de grup și face demersurile necesare pentru implementarea celor mai eficiente dintre ele;
- f) elaborează și stabilește obiective de performanță intercorelate (individual-grup);
- g) face eforturile necesare pentru a implementa în cadrul companiei un sistem performant și echitabil de recompensare a performanței, în acord cu legislația muncii în vigoare dar și cu cele mai bune practici internaționale de management;
- h) este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanța în rândul valorilor, normelor și al regulilor regiei.

4. Competențe sociale și personale

4.1 Capacitate de relaționare

Descrierea criteriului: Capacitatea de a da și a primi feedback echilibrat; capacitatea de a-și exprima asertiv punctele de vedere.

Indicatori asociați:

- a) are un ritual în a da permanent feedback și folosește acest instrument pentru a-și motiva colaboratorii și pentru a-i determina să-și crească în continuare performanța.
- b) își incită colaboratorii să-i dea feedback și-l folosește pentru a răspunde mai bine la nevoile de leadership ale acestora

4.2 Capacitatea de a influența, convinge și motiva

Descrierea criteriului: Capacitatea de a determina pe ceilalți indivizi să gândească sau să comită un lucru pe care, singuri nu l-ar gândi sau realiza

Indicatori asociați:

- a) deține toate argumentele necesare pentru a-și pune în aplicare obiectivele profesionale; are capacitatea de a încuraja și de a convinge pe ceilalți fără a pune presiuni

4.3 Negociere. Capacitate managerială

Descrierea criteriului: eficiență în negocierea de înțelegeri prin care se obțin rezultatele dorite într-o manieră ce demonstrează respect și integritate

Indicatori asociați:

- b) poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
- c) poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- d) poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- e) poate fi direct și puternic dar și diplomat;
- f) câștigă cu ușurință încrederea;



g) are un bun simț al momentului.

5. Experiența pe plan local și național

5.1 Experiența pe plan local și național

Descrierea criteriului: Candidatul are experiență similară dovedită ca membru în consiliu de administrație în companii ce activează la nivel local.

Indicatori asociați:

Rating	1	2	3	4	5
Experiență similară pe plan local și național	Niciun mandat de membru într-un consiliu de administrație, minimă experiență managerială la nivel operațional	1 mandat de membru într-un consiliu de administrație, sau experiență managerială la nivel operațional	2 mandate de membru într-un consiliu de administrație, și/sau experiență relevantă de middle manager	3 mandate de membru într-un consiliu de administrație, și/sau minimă experiență la nivel de top management	4 mandate de membru într-un consiliu de administrație, și/sau experiență ca top manager

II. TRĂSĂTURI

6. Reputația personală și profesională

6.1 Credibilitate

Descrierea criteriului: Capacitatea de a oferi încredere și siguranță în relația cu colaboratorii/colegii/clientii prin intermediul unei atitudini corespunzătoare și fair play.

Indicatori asociați:

- evitarea prezentării unei liste de beneficii care nu are nicio relevanță asupra activității clientului;
- documentare eficientă și realistă despre nevoile clientului vizat, apoi oferirea de soluții pentru a le acoperi;
- promisiuni oferite care să corespundă în totalitate cu realitatea;
- abilitatea de a spune NU în situațiile în care se impune un refuz pentru a nu oferi promisiuni în zadar ce nu pot fi respectate în final;



- e) ajutarea clientului să beneficieze în condiții optime de produsul sau serviciul oferit, în cel mai scurt timp.

6.2 Capacitatea de asumare a responsabilităților

Descrierea criteriului: Capacitatea de a accepta erorile sau după caz, deficiențele proprii activității și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli.

Indicatori asociați:

- a) are un comportament asumat, nu caută vinovați pentru erorile sau eșecurile proprii, și găsește totodată soluții de ieșire din impas; nu se panichează în situații de criză.

6.3 Creativitatea

Descrierea criteriului: Capacitatea de a construi concepte noi, de a găsi soluții noi, inovatoare în majoritatea situațiilor și de a alege căi neexplorate de acțiune

Indicatori asociați:

- b) viziune globală asupra unor situații;
c) capacitate de a ieși rapid din situații de criză;
d) capacitatea de a rezolva probleme.

7. Integritate

7.1 Integritate

Descrierea criteriului: Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu Regia

Indicatori asociați:

- a) respectarea Codului de etică al Regiei, aplicabil nu numai angajaților acesteia ci și membrilor Consiliului de administrație;
b) denunțarea conflictelor de interese definite conform legii și a regulamentelor interne.
c) nedivulgarea informațiilor confidențiale și sensibile, menținerea discreției cuvenite, precum și deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente.

8. Expunere politică

8.1 Lipsa expunere politică

Descrierea criteriului: Măsura în care este expus din punct de vedere politic

Indicatori asociați:

Rating	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---



Expunere politică	Foarte expus	Expus în mare măsură	Expus oarecum	Expus în mică măsură	Deloc expus
-------------------	--------------	----------------------	---------------	----------------------	-------------

9. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a autorității

9.1 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a autorității

Descrierea criteriului: Capacitatea de a răspunde la dezideratele Consiliului Județean Mureș exprimate în Scrisoarea de așteptări.

Indicatori asociați:

Rating	1	2	3	4	5
<i>Aliniere cu Scrisoarea de așteptări a autorității tutelare</i>	<i>Intenția exprimată nu se aliniază deloc cu scrisoarea de așteptări a autorității</i>	<i>Intenția exprimată se aliniază în mică măsură cu scrisoarea de așteptări a autorității</i>	<i>Intenția exprimată se aliniază oarecum cu scrisoarea de așteptări a autorității</i>	<i>Intenția exprimată se aliniază în mare măsură cu scrisoarea de așteptări a autorității</i>	<i>Intenția exprimată se aliniază complet cu scrisoarea de așteptări a autorității</i>

III. CERINȚE PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE

Reprezintă cerințe obligatorii de conformitate administrativă, (eliminatorii) pentru care nu se aplică ponderi.

8. Studii de lungă durată finalizate cu diplomă de licență în cadrul unei instituții de învățământ superior (tehnice, juridice, economice).

9. Experiență de cel puțin 5 ani în domeniul de activitate al regiei autonome și/sau în activitatea de administrare de societăți ori regii autonome.

10. Înscrieri în cazierul judiciar.

11. Înscrieri în cazierul fiscal.



Întocmit: consilier Monica Dohotariu - Compartimentul Patrimoniu, Servicii Publice și Guvernanță Corporativă