

P R O F I L U L

CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII RO-ARMYSECURITY S.A.

1. Despre profilul consiliului de administrație

Conform art. 1 pct. (15) din Anexa nr.1 la H.G. nr. 639/2023, profilul consiliului de administrație al societății RO-ARMYSECURITY S.A. cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate.

Profilul consiliului de administrație al societății RO-ARMYSECURITY S.A. se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale, respectiv ansamblul de condiții și circumstanțe specifice care trebuie luate în considerare în implementarea principiilor și mecanismelor de guvernare corporativă în ceea ce privește societatea RO-ARMYSECURITY S.A.. Aceste cerințe contextuale sunt determinate de particularitățile societății RO-ARMYSECURITY S.A. și de mediul în care aceasta operează, de starea economică, financiară, de guvernare corporativă, contextul legislativ și poziția strategică în care se află întreprinderea publică la momentul actual, moment la care se realizează evaluarea și selecția membrilor consiliului de administrație;
- b) scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare – Ministerul Apărării Naționale;
- c) strategia societății RO-ARMYSECURITY S.A. și a sectorului economic din care societatea face parte.

Profilul Consiliului de administrație, potrivit prevederilor cuprinse în Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, conține:

- definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale sub forma unor competențele măsurabile,
- definirea unei grile comune de evaluare pentru criteriile stabilite,
- ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia,
- gruparea criteriilor pentru analiză comparativă,
- specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

2. Analiza cerințelor contextuale

Societatea RO-ARMYSECURITY S.A. a fost înființată în anul 2011, prin Hotărârea de Guvern nr. S-410/2011 privind reglementarea unor măsuri în vederea asigurării de servicii, necesare Ministerului Apărării Naționale, în scopul creșterii nivelului de securitate al obiectivelor militare, prin prestarea de servicii specializate de pază și protecție.

Societatea este filială a Companiei Naționale ROMTEHNICA S.A., fiind organizată ca societate pe acțiuni, cu administrare în sistem unitar.

Societatea RO-ARMYSECURITY S.A. este o întreprindere publică care activează în sectorul industriei de apărare și securitate națională. Obiectul principal de activitate al acesteia este reprezentat de „Activități de protecție și gardă” - Cod CAEN 8010.

Societatea funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, încadrându-se în categoria întreprinderilor publice care desfășoară activități de monopol, fiind specializată în asigurarea pazei obiectivelor Ministerului Apărării Naționale (MApN).

De asemenea, societatea desfășoară activități cu caracter comercial în sfera civilă, dedicate dezvoltării activității de bază și obținerii de profit, furnizând servicii de pază a obiectivelor, bunurilor și valorilor, prin personal calificat, instruit și atestat profesional în condițiile legii.

Contextul actual al Societății RO-ARMYSECURITY S.A. este potențat de acei factori care îi determină performanța actuală și stadiul actual de dezvoltare, precum și activitatea, dezvoltarea și performanța, pe care viitorii administratori și directori vor trebui să-i ia în considerare în planificarea și abordarea viitorului mandat. Dintre aceștia, considerăm că cel mai mare impact îl vor avea următoarele circumstanțe:

- Interne:
 - Structura de organizare;
 - Starea economică/financiară a societății;

Societatea RO-ARMYSECURITY S.A. își susține activitatea din fonduri proprii și nu beneficiază de subvenții de la bugetul de stat. Societatea nu înregistrează plăți restante.

Societatea a înregistrat în ultimii doi ani rezultate operaționale în creștere, activitățile desfășurate fiind destinate principalului client, Ministerul Apărării Naționale.

Veniturile din activitatea de exploatare și profitul net, conform datelor din situațiile financiare se prezintă astfel:

	2022	2023	2024
Venituri exploatare (lei)	25.547.393	30.467.180	36.798.260
Profit net (lei)	369.044	369.682	389.419

- Guvernanța corporativă a societății;
- Sistemele/tool-urile de management implementate/neimplementate:
 - Managementul prin obiective;
 - Managementul performanței;
 - Managementul calității;
 - Managementul riscurilor;
 - Managementul portofoliului de clienți;
 - Managementul portofoliului de servicii.
- Gradul de digitalizare;
- Alte aspecte interne relevante.
- Externe:
 - Contextul legislativ.

Viziunea generală a acționarului conturează o societate puternică, caracterizată prin transparență, calitate și performanță în serviciile oferite, crearea unui cadru de dezvoltare sustenabil pe termen mediu și

lung. Managementul societății trebuie să fie orientat spre dezvoltarea de activități în condiții de profitabilitate, în contextul prioritizării acțiunilor întreprinse pentru asigurarea, conform competențelor, a derulării în bune condiții: a contractelor încheiate cu MAPN, respectiv a celor din zona civilă.

Misiunea societății constă în asigurarea de servicii conform obiectului de activitate și scopului care a stat la baza înființării acesteia.

Obiectivele societății, în raport cu conformitatea și legalitatea desfășurării activităților în condiții de eficacitate, sunt reprezentate de:

- asigurarea implementării managementului prin obiective măsurabile și verificabile, astfel încât să permită evaluarea și controlul performanțelor organizaționale;
- optimizarea calității implementării și operaționalizării principiilor de bună guvernare corporativă, etică și integritate;
- gestionarea prudentă a resurselor și obligațiilor asumate;
- analiza pieței specifice în care operează societatea, extinderea și consolidarea clientelei;
- respectarea legislației în materie;
- identificarea de noi oportunități de dezvoltare a societății în acord cu sectorul de activitate în care operează;
- creșterea gradului de satisfacție a clienților prin creșterea standardului serviciilor oferite;
- creșterea cifrei de afaceri, a profitabilității și eficienței economice a societății;
- înlăturarea oricărui risc de intrare a societății în stare de dificultate privind plățile către bugetul de stat;
- adaptarea activității la cerințele pieței, consolidarea imaginii societății prin creșterea serviciilor, a calificării personalului și diversificarea serviciilor;
- perfecționarea continuă a salariaților în vederea menținerii eligibilității profesionale;
- implementarea conceptelor de economie verde și dezvoltare durabilă.

Având în vedere toate aceste circumstanțe, considerăm că în viitorul mandat, prioritățile consiliului de administrație vor trebui să fie axate pe:

- îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prestate către structurile MAPN, în baza contractelor încheiate cu acestea conform legii, precum și în ceea ce privește alți clienți ai societății;
- dezvoltarea portofoliului de clienți;
- menținerea unui anumit volum de activități cu caracter comercial care să permită creșterea veniturilor și a profitului;
- creșterea și protejarea valorii societății;
- creșterea gradului de profesionalism al angajaților;
- aplicarea principiilor de etică, integritate și guvernare corporativă;
- eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului prin respectarea reglementărilor, măsurilor și acțiunilor care au ca scop menținerea, protejarea și îmbunătățirea condițiilor de mediu, ca și reducerea sau eliminarea, acolo unde este posibil, a surselor de poluare.

Societatea RO-ARMYSECURITY S.A. este administrată în sistem unitar de către un consiliu de administrație format din 5 (cinci) membri.

Numirea noilor administratori va fi făcută cu respectarea prevederilor legale în vigoare în domeniul guvernării corporative a întreprinderilor publice.

Majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul prevederilor art. 138² din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare și ale art. 28, alin. (6) din OUG nr. 109/2011.

Conform actului constitutiv al Societății RO-ARMYSECURITY S.A., (actualizat la data de 09.01.2019), consiliul de administrație are următoarele atribuții:

- a) propune structura organizatorică a societății, numărul de posturi, precum și normativele de constituire a compartimentelor funcționale;
- b) pregătește raportul anual, documentația necesară desfășurării adunării generale a acționarilor;
- c) aduce la îndeplinire hotărârile adunării generale a acționarilor;
- d) asigură gestionarea și coordonarea societății;
- e) prezintă adunării generale a acționarilor situația economică și financiară a societății, precum și raportul anual de activitate;
- f) aprobă regulamentul de organizare și funcționare al societății;
- g) supune aprobării adunării generale a acționarilor bilanțul contabil anual, contul de profit și pierderi, bugetul de venituri și cheltuieli necesar activității societății;
- h) aprobă încheierea ori modificarea oricăror contracte pentru care nu a delegat competența directorului general;
- i) delegă conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general;
- j) împuternicește directorul economic pentru semnarea acordurilor de credit, efectelor de comerț și a tuturor documentelor acestora;
- k) stabilește direcțiile principale de activitate și dezvoltare ale societății;
- l) stabilește sistemul contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
- m) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății;
- n) îndeplinește orice alte atribuții și are toate competențele conferite prin lege și prin hotărârile adunărilor generale ale acționarilor;
- o) obligația prezentării către acționari a: bilanțului contabil, contului de profit și pierderi, raportului auditorului financiar, propunerile pentru bugetul de venituri și cheltuieli și planul de activitate al societății pentru anul următor, cu cel puțin 10 zile înainte de termenul fixat pentru adunarea generală ordinară a acționarilor;
- p) în cazuri excepționale, justificate prin urgența situației și prin interesul societății deciziile consiliului de administrație pot fi luate prin votul unanim exprimat în scris al membrilor, fără a mai fi necesară o întrunire a respectivului organ. Nu se poate recurge la procedura prevăzută în cazul deciziilor consiliului de administrație referitoare la situațiile financiare anuale ori la capitalul autorizat.

Prezentele atribuții se completează cu dispozițiile legale stabilite în sarcina administratorilor conform art. 142 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Contextul impune ca membrii consiliului de administrație să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- să aibă o bună viziune asupra rolului societății, a poziționării acesteia în piață și a constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se poate confrunta societatea;
- 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, membrii consiliului de administrație trebuie să îndeplinească și următoarele trăsături și condiții:

- să aibă 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 conducere și să dea dovadă de independență;
- să dea dovadă de integritate, onestitate și transparență în relația cu ceilalți membri ai consiliului de administrație și cu societatea;
- să aibă cunoștințe, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea societății;
- să aibă capacitatea de a analiza situații diverse și de a lua decizii corecte în timp util;
- să instaureze o cultură managerială focalizată pe leadership instituțional, și de optimizare a performanței capitalului uman aflat la dispoziție;
- să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire la nivelul societății 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. Definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale, a grilei comune de evaluare pentru criteriile stabilite, a ponderii fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia, gruparea criteriilor pentru analiză comparativă, specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

Criteriile de selecție sunt grupate în următoarele categorii: competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice, competențe profesionale de importanță strategică, competențe de guvernare corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, 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, aliniere cu scrisoarea de așteptări, trăsături, alte criterii - rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director, înscrieri în cazierul fiscal și judiciar, egalitate de gen.

Modalitatea de evaluare a candidaților

Evaluarea candidaților se face prin analiza documentară a documentelor din dosarul de candidatură, analiza informațiilor suplimentare față de cele din dosarul de candidatură solicitate de comisa 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, analiza declarației de intenție și integrarea rezultatelor analizei declarațiilor de intenție formulate pe baza Scrisorii de Așteptări de către candidați, analiza răspunsurilor candidaților la întrebările adresate de membrii comisiei de selecție și nominalizare și observarea comportamentală a candidaților pe parcursul interviului organizat de Comisia de selecție, prin raportare la profilul consiliului, profilul candidatului și prin raportare la indicatorii ce descriu competențele care sunt criterii de selecție a candidaților conform documentelor anterior menționate și interviul organizat având în vedere dosarul de candidatură, profilul candidatului, profilul consiliului, declarația de intenție a candidatului.

Evaluarea profilului unui candidat este un proces complex care nu se limitează la aprecierea asupra nivelului de studii absolvite de către candidat sau la atestarea referitoare la vechimea în cadrul unei instituții, ci presupune evaluarea nivelului global de competență al fiecărui candidat. Se realizează și o analiză aprofundată a experienței profesionale adecvate, necesare îndeplinirii atribuțiilor ce îi vor reveni membrului Consiliului de Administrație, luând în considerare natura, amplitudinea și complexitatea activității desfășurate.

Precizăm faptul că, în spiritul legislației de guvernare 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.

Evaluarea competențelor unui candidat presupune:

- observarea și aprecierea abilităților/capabilităților care îi permit candidatului să exercite acea competență, în scopul realizării cu succes a unor activități specifice;
- observarea comportamentelor/atitudinilor manifestate de candidat în momentul exercitării abilităților/capabilităților respective.

În cadrul procedurilor de selecție, derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernare corporativă aplicabile, se utilizează, fără a se limita la, următoarele condiții și criterii de selecție:

1. condiții generale și specifice care trebuie îndeplinite de candidați – condiții inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție; acestea sunt condiții generale și specifice postului;
2. criteriile de alcătuire a Consiliului de Administrație – cumul de cerințe legale impuse de legislația aplicabilă, ce se referă la structura unui Consiliu de Administrație, acestea sunt criterii colective;
3. criteriile de selecție – competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea sunt criterii individuale;

Condiții generale care trebuie îndeplinite de candidați

Condițiile care trebuie îndeplinite de toți candidații sunt condiții minime considerate necesare iar criteriile de selecție pot ajuta la departajarea candidaților și la selectarea unor membri ai Consiliului de Administrație având profilurile dorite.

Candidații pentru posturile de membru în Consiliul de Administrație al societății RO-ARMYSECURITY S.A. trebuie să îndeplinească în mod obligatoriu și cumulativ, următoarele condiții:

- a) 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;
- b) 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;
- c) nu se află în situația prevăzută în art. 73¹ din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- d) sunt apți din punct de vedere medical;
- e) au capacitate deplină de exercițiu;
- f) au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al RO-ARMYSECURITY S.A. (activități de protecție și gardă) de minimum 7 ani;
- g) dețin experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome;
- h) îndeplinesc toate condițiile prevăzute de OUG nr.109/2011 și de HG nr.639/2023.

Condiții specifice care trebuie îndeplinite de candidați

Administrator A (1 post)

Pentru acest post de membru în Consiliul de Administrație, candidații vor îndeplini următoarele condiții:

- 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 dețină experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome;
- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al RO-ARMYSECURITY S.A. (activități de protecție și gardă) de minimum 7 ani.

Administrator B (4 posturi)

Pentru aceste posturi de membru în Consiliul de Administrație, candidații vor îndeplini următoarele condiții:

- să dețină experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome;
- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al RO-ARMYSECURITY S.A. (activități de protecție și gardă) de minimum 7 ani.

Funcționarii publici care participă la procedura de selecție și nominalizare vor avea în vedere regimul incompatibilităților stabilit prin dispozițiile Legii 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.

Candidații având calitatea de cadre militare în activitate vor avea în vedere prevederile Legii nr. 80/1995 privind statutul cadrelor militare, cu modificările și completările ulterioare.

Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator următoarele persoane:

- a) senatorii;
- b) deputații;
- c) membrii Guvernului;
- d) prefecții și subprefecții;
- e) primarii și viceprimarii;
- f) persoanele care au auditat situațiile financiare ale societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g) 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;
- h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- i) persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Administrație Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Administrație a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.

Reguli de alcătuire a Consiliului de Administrație

Vor fi respectate cel puțin următoarele reguli de alcătuire a Consiliului de Administrație:

- a) majoritatea membrilor CA sunt independenți în sensul art. 138² din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalți funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți;
- b) în măsura în care nu este afectat clasamentul, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- c) unul dintre membrii consiliului va putea face parte din categoria funcționarilor publici sau a altor categorii de personal din cadrul APT sau al altor instituții sau autorități publice;
- d) cel puțin un membru al Consiliului de Administrație este autorizat ca auditor financiar și înregistrat în Registrul public electronic de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, din Spațiul Economic European sau din Elveția sau deține 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.

Criterii de selecție

Potrivit prevederilor art. 16 Anexa nr. 1 din H.G. nr. 639/2023, criteriile de selecție obligatorii care trebuie folosite în cadrul procedurii de selecție a candidaților în vederea numirii în Consiliul de administrație al RO-ARMYSECURITY S.A. sunt diferențiate în grupe și subgrupe, după cum urmează:

A. Competențe:

- a) competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice;
- b) competențe profesionale de importanță strategică;
- c) competențe de guvernanță corporativă;
- d) competențe sociale și personale;
- e) experiență pe plan local și internațional;
- f) 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;
- g) alinierea cu scrisoarea de așteptări;

B. Trăsături:

- a) reputație personală și profesională;
- b) integritate;
- c) independență;
- d) expunere politică;
- e) abilități de comunicare interpersonală;

C. Alte criterii:

- a) rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director;
- b) înscrieri în cazierul fiscal și judiciar;
- c) criterii de gen;

Matricea profilului Consiliului de administrație

Profilul consiliului de administrație diferențiază între criterii de selecție obligatorii și criterii de selecție opționale, bazate pe competențe care au fost identificate în urma analizei cerințelor contextuale, potrivit prevederilor art. 15 alin. (1) din ANEXA 1 la H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În conformitate cu dispozițiile ANEXEI 1a la H.G. nr. 639/2023, profilul consiliului se realizează pe baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, 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.

Criterii		Obligatoriu sau opțional (OB/Opt.)	Pondere (0-1)	Administrator 1	Administrator 2	Administrator3	Administrator 4	Administrator 5	Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
	Competențe											
	I. Competențe specifice sectorului de activitate al RO-ARMYSECURITY S.A.											
C1.1	Capacitatea de a identifica și aplica trăsăturile pieței în care acționează societatea.	OB	1								60%	
C1.2	Capacitatea de a administra optim societatea armonizând interesele ariilor deservite cu cele corporative.	OB	1								60%	
C1.3	Capacitatea de a consolida în cadrul societății integrarea principiilor de management al calității specifice domeniului de activitate.	OB	1								60%	
	II. Competențe profesionale de importanță strategică											
C2.1	Capacitatea de planificare strategică.	OB	0,75								60%	
C2.2	Capacitatea de a manageria din punct de vedere financiar și contabil.	OB	0,75								60%	
C2.3	Capacitatea de a manageria riscurile.	OB	0,75								60%	

Criterii		Obligatoriu sau opțional (OB/Opt.)	Pondere (0-1)	Administrator 1	Administrator 2	Administrator3	Administrator 4	Administrator 5	Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
C2.4	Capacitatea de a realiza managementul organizational.	OB	0,75								60%	
C2.5	Capacitatea de a pune în practică legislația incidentă.	OB	0,75								60%	
III. Competențe de guvernare corporativă												
C3.1	Capacitatea de a îndeplini responsabilitățile care decurg din legislația privind guvernarea corporativă.	OB	0,75								60%	
C3.2	Capacitatea de a îndeplini rolul consiliului de administrație.	OB	0,75								60%	
C3.3	Capacitatea de monitorizare a performanței.	OB	0,75								60%	
IV. Competențe sociale și personale												
C4.1	Capacitatea de comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0,5								60%	
V. Experiență pe plan local și internațional												
C5.1	Absolvent(ă) de master/MBA sau doctorat.	Opt.	1								NA	
C5.2	Experiență în relația cu autoritățile publice și instituțiile publice din domeniul de activitate al societății.	OB.	1								60%	
VI. 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												
C6.1	Capacitatea de a implementa și monitoriza politicile publice din domeniul de activitate al întreprinderii publice	OB	1								60%	
VI. Alinierea cu scrisoarea de așteptări												

Criterii		Obligatoriu sau opțional (OB/Opt.)	Pondere (0-1)	Administrator 1	Administrator 2	Administrator3	Administrator 4	Administrator 5	Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1								60%	
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1								60%	
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1								60%	
A4	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1								60%	
A5	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1								60%	
A6	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la rentabilitatea companiei	OB	1								60%	
A7	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor	OB	1								60%	
A8	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1								60%	
A9	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1								60%	
A10	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele	Opt.	1								NA	

Criterii		Obligatoriu sau opțional (OB/Opt.)	Pondere (0-1)	Administrator 1	Administrator 2	Administrator3	Administrator 4	Administrator 5	Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
	formulate											
A11	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	Opt.	1								NA	
VII. Trăsături												
T1	Reputație personală și profesională.	OB	0,1								60%	
T2	Integritate	OB	0,1								60%	
T3	Independență	OB	0,1								60%	
T4	Expunere politică	OB	0,1								20%	
T5	Abilități de comunicare interpersonală.	OB	0,1								60%	
VIII. Alte criterii												
AC1	Rezultatele economico – financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1								100%	
AC2	Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar	OB	1								100%	
AC3	Criterii de gen	OB	1								100%	
Total											--	
Total ponderat												
Clasament												

Criteriile de selecție au punctaj individual (scor) minim acceptat pentru criteriile obligatorii de 3 puncte, cu excepția criteriilor obligatorii unde pragul minim colectiv este stabilit la 100%, pentru care se stabilește un punctaj individual (scor) minim acceptat de 5 puncte și cu excepția criteriilor obligatorii unde pragul minim colectiv este stabilit la 20 %, pentru care se stabilește un punctaj individual (scor) minim acceptat de 1 punct, conform grilei de punctaj de la 1 până la 5.

Definirea criteriilor de selecție din matrice

I. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului de activitate al RO-ARMYSECURITY S.A.

1.1. Capacitatea de a identifica și aplica trăsăturile pieței în care acționează societatea

Descriere: Cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele care modelează sectorul specific. Înțelege specificul și reglementările din domeniu, în ceea ce privește desfășurarea activităților de protecție și gardă.

Indicatori:

1. Este familiarizat cu domeniul de activitate al societății, precum și cu reglementările specifice acesteia, în special în ceea ce privește activitățile de protecție și gardă.
2. Deține cunoștințe necesare privind coordonarea și controlul prin Compania Națională Romtehnica S.A., de către MApN.
3. Cunoaște sectorul în care acționează societatea, modul de relaționare cu operatorii din sector și activitățile pe care le au în domeniile de activitate.

1.2. Capacitatea de a administra optim societatea armonizând interesele ariilor deservite cu cele corporative

Descriere: Capacitatea de a identifica nevoile de administrare specifice serviciilor oferite, de a le prioritiza, de a găsi soluții optime de realizare, de a implementa planuri optime de acțiune care pot satisface nevoile ariilor deservite.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a identifica și analiza nevoile de administrare specifice serviciilor oferite de către societate.
2. Are capacitatea de a formula obiective de afaceri care să satisfacă nevoile de administrare specifice serviciilor oferite de către societate.
3. Deține capacitatea de a identifica modalitățile optime de administrare axate pe obținerea de profit.

1.3. Capacitatea de a consolida în cadrul societății integrarea principiilor de management al calității specifice domeniului de activitate

Descriere: Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca în societate să fie implementat și certificat/recertificat un sistem fiabil de management al calității.

Indicatori:

1. Cunoaște standardele de calitate ale societății;

2. Analizează, propune în cadrul consiliului de administrație optimizarea sistemului de management al calității, dacă situația o impune;
3. Se asigură de alocarea resurselor necesare funcționării sistemului de management al calității.

2. Competențe profesionale de importanță strategică

2.1. Capacitate de planificare strategică

Descriere: Capacitatea de a formula obiective strategice care conduc către atingerea misiunii și viziunii societății, precum și de a elabora planuri de acțiuni care să permită atingerea acestor obiective strategice.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a înțelege misiunea societății, obiectivele, valorile și scopul acesteia;
2. Formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung;
3. Prognozează resursele necesare și rezultatele așteptate.

2.2. Capacitatea de a manageria din punct de vedere financiar și contabil

Descriere: Familiarizat cu practicile din domeniul managementului financiar, contabil, audit și raportare financiară.

Indicatori:

1. Experiență specifică în ceea ce privește reglementările și normele aplicabile în domeniu;
2. Explică aspectele financiare, fiscale și contabile într-o manieră în care pot fi înțelese cu ușurință de către membrii consiliului care nu sunt specialiști în domeniu;
3. Are experiență în activitatea de bugetare anuală, execuție bugetară și control bugetar;
4. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

2.3. Capacitatea de a manageria riscurile

Descriere: Capacitatea de a înțelege importanța evaluării și reducerii riscurilor organizaționale, de a depune diligențele necesare pentru implementarea unui sistem de identificare a riscurilor la nivelul societății și de reducere a impactului acestora.

Indicatori:

1. Este familiarizat cu subiectele, strategiile și modalitățile actuale referitoare la identificarea și reducerea riscurilor.
2. Are capacitatea de a sprijini consiliul în dezvoltarea măsurilor și strategiilor pentru managementul riscului și de a le explica într-o manieră ușor de înțeles.

2.4. Capacitatea de a realiza managementul organizational

Descriere: Capacitatea de a înțelege funcționarea, structura și cultura organizațională a societății.

Indicatori:

1. Cunoaște structura, modul de funcționare și atribuțiile organelor de conducere ale societății;

2. Are capacitatea de a implementa principii și tehnici manageriale care pot fi aplicate la nivelul societății, fiind în măsură să propună planuri de management pentru îmbunătățirea performanțelor acesteia.

2.5. Capacitatea de a pune în practică legislația incidentă

Descriere: Acționează în concordanță cu legislația aplicabilă domeniului de activitate în care funcționează societatea.

Indicatori:

1. Cunoaște legislația aplicabilă și este în măsură să explice aspecte juridice într-o manieră în care pot fi înțelese cu ușurință de către membrii consiliului care nu sunt specialiști în domeniu.
2. Poate ghida consiliul de administrație cu privire la posibile implicații juridice.

3. Competențe de guvernanță corporativă

3.1. Capacitatea de a îndeplini responsabilitățile care decurg din legislația privind guvernanța corporativă

Descriere: Capacitatea de a întreprinde demersurile necesare pentru respectarea principiilor de guvernanță corporativă, luând decizii în acord cu prevederile legislației incidente.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a întreprinde acțiuni orientate către performanță, prioritizând raportarea rezultatelor către MAPN;
2. Familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă.
3. Are capacitatea de a înțelege structura de responsabilitate și modul de relaționare cu MAPN, în calitate de autoritate publică tutelară.

3.2. Capacitatea de a îndeplini rolul consiliului de administrație

Descriere: Are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile consiliului de administrație.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a înțelege rolul, structura, funcțiile și responsabilitățile consiliului.
2. Înțelege procesul de luare a deciziilor la nivel colectiv, precum și responsabilitățile ce rezultă din acestea.

3.3. Capacitatea de monitorizare a performanței

Descriere: Înțelege responsabilitățile consiliului pentru monitorizarea performanței managementului.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a contribui la monitorizarea performanței manageriale.
2. Înțelege responsabilitățile legale, etice și de integritate ale societății.

4. Competențe sociale și personale

4.1. Capacitatea de comunicare interpersonală la nivelul cerințelor postului

Descriere: Capacitatea de a comunica și a relaționa.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a se exprima fluent și coerent;
2. Are o conduită potrivită mesajelor transmise;
3. Utilizează înțelept formularea mesajelor transmise și a argumentelor logice;
4. Capabil să inițieze, să mențină și să dezvolte relații bazate pe încredere.

5. Experiență în plan local și internațional

5.1. Absolvent de master/MBA sau doctorat

Descriere: Analiza documentelor care descriu și atestă parcursul studiilor absolvite.

Indicatori:

1. Menționi cu privire la absolvirea studiilor.

5.2. Experiență în relația cu autoritățile și instituțiile publice din domeniul de activitate al societății

Descriere: Experiență în relația cu autoritățile și instituțiile publice, din domeniul de activitate al societății.

Indicatori:

1. Se poate constata din documentele prezentate.

6. 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

6.1. Capacitatea de a implementa și monitoriza politicile publice din domeniul de activitate al întreprinderii publice

Descriere: abilitatea de a transpune obiectivele strategice identificate în acțiuni concrete, asigurând conformitatea cu reglementările, utilizarea eficientă a resurselor și atingerea rezultatelor planificate.

Indicatori:

1. Analizează politicile publice și identifică prioritățile strategice relevante pentru domeniul de activitate al întreprinderii publice.
2. Coordonează și menține comunicarea cu alte autorități publice, organizații internaționale și sectorul privat pentru alinierea eforturilor.
3. Facilitează colaborarea între părțile interesate.
4. Reevaluează politicile și programele în contextul schimbărilor economice, tehnologice sau de reglementare.
5. Integrează tehnologii inovatoare și practici sustenabile pentru optimizarea proceselor.

7. Alinierea cu scrisoarea de așteptări

7.1. Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat

Descriere: abilitatea de a face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp.

Indicatori: Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp.

7.2. Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective

Descriere: abilitatea de a prezenta 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.

Indicatori: Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul carierei profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.

7.3. Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia

Descriere: abilitatea de a descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al companiei, făcând o justă corelare între acest context și parcursul viitor al companiei, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte pe parcursul următorului mandat și modul în care le va adresa.

Indicatori: Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al companiei, făcând o justă corelare între acest context și parcursul viitor al companiei, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte pe parcursul următorului mandat și modul în care le va adresa.

7.4. Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională

Descriere: abilitatea de a sesiza contextul operațional al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp.

Indicatori: Sesizează contextul operațional al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp.

7.5. Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară

Descriere: abilitatea de a sesiza contextul financiar al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp.

Indicatori: Sesizează contextul financiar al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp.

7.6. Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la rentabilitatea companiei

Descriere: abilitatea de a formula obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp cu privire la creșterea veniturilor, reducerea costurilor și optimizarea eficienței operaționale.

Indicatori: Formulează obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp cu privire la creșterea veniturilor, reducerea costurilor și optimizarea eficienței operaționale.

7.7. Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor

Descriere: abilitatea de a sesiza situația întreprinderii publice referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii companiei în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.

Indicatori: Sesizează situația întreprinderii publice referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii companiei în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.

7.8. Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Descriere: abilitatea de a lua notă de nevoia de investiții a companiei și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp pe fiecare etapă a planului de investiții a companiei, pentru viitorul mandat.

Indicatori: Ia notă de nevoia de investiții a companiei și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp pe fiecare etapă a planului de investiții a companiei, pentru viitorul mandat.

7.9. Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Descriere: abilitatea de a contribui cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanță corporativă a companiei, definind obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp în acest sens, pentru fiecare an de mandat.

Indicatori: Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanță corporativă a companiei, definind obiective specifice, măsurabile, relevante și încadrate în timp în acest sens, pentru fiecare an de mandat.

7.10. Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate

Descriere: abilitatea de a corela obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.

Indicatori: Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.

7.11. 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

Descriere: abilitatea de a trece în revistă constrângerile generate de contextul companiei, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.

Indicatori: Trece în revistă constrângerile generate de contextul companiei, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.

II. TRĂSĂTURI

1. Reputație personală și profesională

Descriere: Capacitatea de a avea un comportament adecvat postului.

Indicatori:

1. Se comportă într-o manieră demnă de încredere și respect;
2. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui administrator;
3. Respectă legile și reglementările în vigoare.

2. Integritate

Descriere: Capacitatea de a se comporta cu integritate, onestitate și transparență în orice situație.

Indicatori:

1. Cunoaște și respectă standardele de integritate, onorabilitate și transparență în relația cu terții și societatea.
2. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu respectarea caracterului acestora.

3. Independență

Descriere: Are capacitatea de a demonstra independență în modalitatea de exprimare, acțiune și luare a deciziilor.

Indicatori:

1. Are capacitatea de a exprima opinii proprii în chestiunile divergente, încurajează discuții diverse în vederea ajungerii la consens.
2. Solicită clarificări și explicații punctuale în scopul înțelegerii corecte a problematicilor.

4. Expunere politică

Descriere: Declararea pe propria răspundere a expunerii politice.

Indicatori:

1. Declarație pe proprie răspundere privind gradul de expunere politică cu prezentarea calității sale în cadrul organizației respective.

Scor	1	2	3	4	5
Expunere a politică*	Foarte expus		Expus		Fără expunere
*- foarte expus: să facă parte din conducerea organizației politice respective; - expus: să aibă calitatea de membru al organizației politice respective; - fără expunere: să nu facă parte din organizații politice.					

5. Abilități de comunicare interpersonală

Descriere: Comunicare eficientă în orice situație.

Indicatori:

1. Să aibă capacitatea de relaționare și comunicare în condiții optime.
2. Să aibă capacitatea de a se exprima coerent și logic, verbal și în scris.
3. Dinamism, determinare, rezistență la stres și capacitate de gestionare a timpului.
4. Empatie și capacitate de a inspira încredere.

III. Alte criterii

1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director

Descriere: din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitări de clarificări și din Declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

Indicatori: din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitări de clarificări și din Declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

Scor	Descriere
1	Întreprinderea a intrat în faliment pe perioada exercitării mandatului
5	Întreprinderea nu a intrat în faliment pe perioada exercitării mandatului

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

Descriere: din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitări de clarificări rezultă înscrierile în cazierul fiscal și judiciar.

Indicatori: din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitări de clarificări rezultă înscrierile în cazierul fiscal și judiciar.

1	2	3	4	5
Are înscrieri care să nu îi permită ocuparea postului conform legii				Nu are înscrieri care să nu îi permită ocuparea postului conform legii

3. Criterii de gen

Descriere: Criterii de gen.

Indicatori: Se constată din documentele prezentate genul candidatului.

Scor	1	2	3	4	5
Criterii de gen					M/F

Grila de punctaj a competențelor

Criteriile prezentate vor fi evaluate conform grilei de punctaj a competențelor, instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competențele în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “nivel de bază” la „expert”.

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	• Are un nivel de experiență dobândită prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență. • Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.
3	Competent	• 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. • A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim. • Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.
4	Avansat	• 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. • 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. • Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	• 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. • A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații. • Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.