

MATRICEA CONSILIULUI

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii – 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. Obligatoriu (Oblig.) sau **Opțional** (Opt.) – Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii consiliului, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.

C. Ponderea (0-1) – Indică importanța relativă a competenței care 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 – Numele complet al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

E. Candidați nominalizați – Numele complet al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

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

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

H. 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 candidaților sau membri x punctajul maxim] x 100).

I. Pragul curent colectiv – Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctajul maxim) x 100.

Descrierea rândurilor matricei

- **Competențe** – Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Trăsături** – O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Condiții prescriptive și proscriptive – Alte condiții eliminatorii** – Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 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** – Însușirea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. \sum (punctaj criteriu * pondere criteriu)
- **Total** – Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat** – Suma Subtotalurilor ponderate.
- **Clasament** – Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI

1. COMPETENȚE

Competențe specifice sectorului

1.1.1. Cunoașterea domeniului transportului de călători și a pieței pe care operează societatea

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alte societăți din domeniu.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;

2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului și modul în care relaționează aceștia (operatori economici din domeniul transportului, autorități de reglementare, autorități publice, etc);
3. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.);
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele cu alți membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
5. Poate oferi indicatori de performanță corporativă la tendințele serviciului de transport de călători.

1.1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/operaționale din domeniul transportului public de călători

Descriere: înțelege procesul tehnologic și rolul noilor tehnologii în domeniul transportului de călători și ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu dezvoltările în tehnologiile din domeniul transportului;
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiei tehnologice;
3. Cunoștințe în noile tehnologii relevante în domeniul transportului (ex. tehnologii moderne din sfera IT, sisteme de transport ecologic, etc.)

1.2. Competențe profesionale de importanță strategică

1.2.1. Viziune și planificare strategică

Descriere: are o cunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile strategice și riscuri, identifică prioritățile strategice și contribuie în cadrul consiliului prin prezentarea de direcții strategice managementului.

Indicatori:

1. Contribuie la definirea viziunii societății, valorilor și scopului care ghidează strategia;
2. Este familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizaționale;
3. Poate defini obiectivele strategice ale organizației și poziția atrategică curentă;
4. Înțelege și poate sprijini consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale societății și schimbări relevante pentru strategia societății și pentru direcția viitoare;
5. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

1.2.2. Capacitatea de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

Indicatori:

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate;
2. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice;
3. Exerciță o judecată independentă și oferă o opăreră obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului;
5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provcatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor.

1.2.3. Marketing strategic

Descriere: Are cunoștințe și experiență referitoare la marketingul strategic și comunicare, și poate asista consiliul în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

Indicatori:

1. Poate asista consiliul în contribuirea la dezvoltarea și/sau evaluarea strategiei de marketing a societății;
2. Poate ghida consiliul în evaluarea eficacității programelor și campaniilor de marketing;
3. Asistă consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților și de capital de brand;
4. Înțelege care sunt părțile interesante externe ale organizației și poate evalua metodele potrivite de comunicare.

1.2.4. Managementul riscului

Descriere: Înțelege importanța evaluării și atenuării riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;

2. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului;
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului riscului;
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc;
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

1.2.5. Legislație

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și reglementare în care operează societatea.

Indicatori:

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și dreptul comercial general;
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează organizația;
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare;
4. Sfătuiește consiliul referitor la problemele cu posibile implicații juridice;
5. Se menține la curent referitor la problemele cu implicații legale pentru organizație.

1.2.6. Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu cerințele privind guvernarea financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor consiliului și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

Indicatori:

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor specifice;
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară;
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al organizației;
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici;
6. Familiarizat/ă cu standarde profesionale de contabilitate;
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

1.3. Guvernanța corporativă

1.3.1. Competențe de guvernare corporativă

Descriere: are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernare corporativă, este familiarizat/ă cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernarea întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficace.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernare corporativă fundamentale;
2. Înțelege cadrul guvernării corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celalalt – Ministerul Finanțelor publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.

1.3.2. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege că responsabilitățile consiliului pentru supervizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

Indicatori:

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de managementul riscului;
2. Înțelege auditul intern;
3. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu;
4. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale societății și monitorizează conformitatea cu acestea;
5. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;
6. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

1.4. Social și personal

1.4.1. Abilități de comunicare și negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

Indicatori:

1. Negociază cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;

2. Soluționează diferențele cu minimum de impact;
3. Poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
4. Poate fi direct/ă dar și diplomat/ă.

1.4.2. Capacitatea de analiză și sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a previziona evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component.

Indicatori

1. Descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
2. Poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;
3. Poate modela problema în termeni abstracți;
4. Nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
5. Poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
6. Poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

1.4.3. Abilități de relaționare

Descriere: relaționează cu succes cu lași în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

Indicatori:

1. Relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau statut;
2. Este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
3. investește timp și energie pentru a-i cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

1.5. Internațional

1.5.1. Participarea în organizații internațional/europene constituite în domeniul transporturilor și alte domenii relevante

Descriere: Participarea în organizații sau proiecte internațional/europene constituite în domeniul transporturilor și alte domenii relevante.

Indicatori:

1. Participă la întruniri de lucru, conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul transporturilor sau alte sectoare relevante;
2. Poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
3. Ajută consiliu în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;

4. Asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementar de la nivel european/internațional.

2. Trăsături

2.1. Integritate și reputație

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația.

Indicatori:

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
2. Plasează interesele organizaționale deasupra celorlalte;
3. Se comportă într-o manieră demnă de încredere și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate;
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreție convenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
7. Se comportă în concordanță cu cele ale organizației.

2.2. Independența

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

Indicatori:

1. Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal;
2. Solicită clarificări și explicații;
3. Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.

2.3. Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Fără expunere

2.4. Aliniere cu scrisoare de așteptări a acționarilor

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată nu se aliniază				Intenția exprimată se aliniază

III. Condiții prescriptive și proscriptive

Număr de mandate de administrator/manager exercitate concomitent

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate	>3	3	2	1	0

Ani de experiență în activitatea de administrare/management

Rating	1	2	3	4	5
Ani de experiență în activitatea de administrare/management	≤1	2	3	4	≥5

Studii superioare și număr de ani de experiență, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz:

Rating	1	2	3	4	5
Cu studii superioare și experiență de minim 5 ani, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz	Cu studii superioare și experiență de 5 ani, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz	Cu studii superioare și experiență de 6 ani, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz	Cu studii superioare și experiență de 7 ani, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz	Cu studii superioare și experiență de 8 ani, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz	Cu studii superioare și experiență de 9 ani sau mai mult, în domeniul transporturilor, economic, contabilitate, de audit, financiar, juridic, inginerie, construcții, managementul proiectelor, după caz

III. GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la „limitat” la „expert”.

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență
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. · 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/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. · 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/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. · Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare 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 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.
---	--------	--

Tabele de rating – Competențe

Cunoștințe, aptitudini și experiență	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

IV. UTILIZĂRILE MATRICEI

Matricea personalizată, criteriile asociate și grilele de punctaj derivate din profilul consiliului vor fi în permanență revizuite și actualizate. Acestea sunt folosite pentru un număr de scopuri diferite, fără a se limita la:

1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție
 - a) Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți);
 - b) Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;
 - c) Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, în vederea configurării structurii comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a-și atinge capabilitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.
2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului

- a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernancei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;
 - b) Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competențe ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernanță corporativă ale consiliului.
3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu
- a) Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun
 - b) Formulara întrebărilor pentru interviul candidaților
 - c) Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat
 - d) Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e)
4. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii membri ai consiliului
- a) Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular
 - b) Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate.

Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului de administrație pe care consiliul le poate îmbunătăți, fie și temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză cu scopul de a se alinia cu îndatoririle fiduciare și îndatoririle de îngrijire.

Comisia de selecție

Lucian Harșovschi

Teodora Munteanu

Constantin Munteanu

Carolina Grigoraș

Secretar comisie,
Raluca Pinzariu