

MATRICEA DIRECTORILOR

I. 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/operationale 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 provocatoare 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 și ceilalți directori în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

Indicatori:

1. Poate asista consiliul și ceilalți directori în contribuirea la dezvoltarea și/sau evaluarea strategiei de marketing a societății;
2. Poate ghida consiliul și ceilalți directori în evaluarea eficacității programelor și campaniilor de marketing;
3. Asistă consiliul și ceilalți directori 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 și ceilalți directori 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 managementului riscului într-o manieră ușor de înțeles;
5. Conduce strategia de implicare a consiliului și ceilalți directori în ședințe informate despre risc;
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație sau a directorilor 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 reglatoare 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 implicări 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 și ceilalți directori cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
2. Ajută membrii consiliului și ceilalți directori 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 și ceilalți directori care au un nivel scăzut de competență financiară;
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului și a celorlalți directori 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 guvernanță corporativă

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

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale;
2. Înțelege cadrul guvernanței 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 lații în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

Indicatori:

- I. 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 consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate bănefice 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 cuvenită 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 scrișoare de așteptări a acționarilor

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

III. GRILA DE PUNTAJ 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. <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/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. <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/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. <ul style="list-style-type: none"> · 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	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. <ul style="list-style-type: none"> · Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe

	<p>în multiple consilii de administrație și/sau organizații;</p> <ul style="list-style-type: none"> • sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliu, 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 directorilor 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 directorilor în funcție
 - a) Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței directorilor (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți);
 - b) Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al directorilor în diferitele lor roluri;
 - c) Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale directorilor;
2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a directorilor:
 - a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernancei corporative pentru dezvoltarea continuă a directorilor;
 - 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 guvernance corporativă ale directorilor;

3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de director;
 - a) Notarea tuturor candidaților pentru funcția de director conform unui standard comun;
 - b) Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților;
 - c) Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat;
 - d) Informare referitoare la anunțul pentru postul(urile) vacant(c)
4. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii directori;
 - a) Explicarea așteptărilor de comportament pentru directorat ca întreg și membri individuali ai directoratului în particular
 - b) Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate.

Comisia de selecție

Dariță Romaniuc

Costel Tătăranu



Mihai-Sorin-Jenică Hanceriuc

