

# PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL S.C. TRANSPORT PUBLIC LOCAL S.A.

## I. Aspecte generale ale profilului Consiliului de Administrație

### 1. Context legal și organizațional:

Consiliul de Administrație [denumit în continuare „Consiliul”], va fi format din 7 (șapte) membri.

Societatea este administrată în sistem unitar. Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere de către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

In conformitate cu prevederile art. 29 din OUG 109/2011:

*„(1) În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, consiliul de administrație este format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus.*

*(2) .....*

*(3) Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.*

*(4) În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.*

*(5) .....*

*(6) Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.*

*(7) Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani.”*

In conformitate cu art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990:

*„(1) Prin actul constitutiv sau prin hotărâre a adunării generale a acționarilor se poate prevedea că unul sau mai mulți membri ai consiliului de administrație trebuie să fie independenți.*

*(2) La desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:*

*a) să nu fie director al societății sau al unei societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;*

*b) să nu fi fost salariat al societății sau al unei societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;*

*c) să nu primească sau să fi primit de la societate ori de la o societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;*

*d) să nu fie acționar semnificativ al societății;*

*e) să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relații de afaceri cu societatea ori cu o societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, director sau salariat al unei societăți care are astfel de relații cu societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;*

*f) să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al societății sau al unei societăți controlate de aceasta;*

*g) să fie director într-o altă societate în care un director al societății este administrator neexecutiv;*

*h) să nu fi fost administrator neexecutiv al societății mai mult de 3 mandate;*

*i) să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. a) și d).”*

## **2. Profilul noului Consiliu:**

### **a) Atribuții și așteptări:**

Consiliul este însărcinat să supravegheze performanța managementului executiv situația generală a afacerilor din cadrul societății. Consiliul sprijină managementul executiv.

Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale Societății;

- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d) supravegherea activității directorilor;
- e) pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- f) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței.

Candidații vor primi câte un exemplar al scrisorii de așteptări ale acționarului unic.

### **b) Componența Consiliului:**

Componența Consiliului se stabilește astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre ei și cu managementul executiv, să acționeze independent și critic iar membrii consiliului se completează unul pe celălalt.

Consiliul va avea o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent și calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile societății.

Toți membrii consiliului trebuie:

- a) să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- b) să cunoască responsabilitățile postului și să-și poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- c) să fie capabili să își ia angajamentul față de întregul consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- d) să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea consiliului ca întreg.

Deoarece Consiliul trebuie să beneficieze de expertiza unora dintre membrii săi în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar, este necesar ca **măcar unul dintre membrii săi să aibă studii superioare economice și experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.** Acest lucru este cu atât mai necesar cu cât una din atribuțiile

fundamentale ale Consiliului este stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare.

De asemenea, în îndeplinirea atribuțiilor sale, Consiliul trebuie să beneficieze de cunoștințele și experiența unui jurist. Din acest motiv, **cel puțin unul dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare juridice și experiență în domeniul juridic de cel puțin 5 ani.**

Având în vedere că S.C. Transport Public Local S.A. activează în domeniul transporturilor, **cel puțin doi dintre membrii săi trebuie să aibă minim 5 ani de experiență în domeniul transporturilor.**

În condițiile în care dezvoltarea viitoare a societății este legată de investiția majoră ce se preconizează a fi făcută cu fonduri europene în achiziționarea de mijloace de transport în comun electrice, este necesar ca **măcar unul dintre membrii consiliului să aibă studii superioare în domeniul ingineriei electrice și minim 5 ani de experiență în acest domeniu.** Mai mult, avându-se în vedere că în cadrul viitoarei investiții se vor construi hale de întreținere, reparații, testare a sistemelor de frânare și de tip ITP, precum și stații de încărcare, este necesar ca **măcar unul dintre membrii consiliului să aibă studii superioare în domeniul construcțiilor și minim 5 ani de experiență în acest domeniu.** De asemenea, având în vedere specificul activității transportatorului, este necesară existența în cadrul Consiliului a unui membru care să aibă **studii superioare în domeniul ingineriei mecanice și minim 5 ani de experiență în acest domeniu.**

Pentru o relație directă cu autoritatea tutelară, unul dintre membrii consiliului, pe lângă îndeplinirea condițiilor minime generale și a uneia sau a mai multe dintre condițiile specifice de mai sus, trebuie să provină din rândul funcționarilor sau a altor categorii de personal a Primăriei Municipiului Suceava. Acesta va prezenta o scrisoare de recomandări sau orice act doveditor în acest sens.

## **II. Profilul individual al membrilor Consiliului**

Condițiile generale minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii Consiliului sunt următoarele:

- a. studii superioare absolvite cu diplomă de licență;
- b. cunoașterea limbii române (scris și vorbit);
- c. capacitatea deplină de exercițiu;
- d. experiența în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus;

- e. minim 10 ani de experiență profesională;
- f. să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică sau să nu îi fi încetat contractul individual de muncă pentru motive imputabile salariatului, în ultimii 5 ani;
- g. persoanele care, potrivit art. 6 alin. (2) din Legea 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare, nu pot fi fondatori nu vor putea fi nici administratori.

Candidații selectați conform condițiilor minime de mai sus, vor fi evaluați în baza matricei Consiliului.

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență.

#### **a. Competențe specifice sectorului transport**

Obiectivul general al societății este de a furniza un serviciu modern, de încredere și avantajos pentru cetățenii municipiului Suceava și alți beneficiari. Serviciul de transport public trebuie să devină o alternativă viabilă la mașinile private prin servicii orientate spre cerere și practicare de prețuri accesibile, ca parte a planului de mobilitate.

Următoarele obiective specifice principale vor fi avute în vedere la stabilirea competențelor în domeniul de activitate al societății:

- Orientarea strictă a serviciilor către cerere
- Marketing și informarea pasagerilor
- Reînnoirea parcului de autobuze
- Implementarea de tehnologii moderne din sfera IT în domeniul serviciilor de transport
- Reducerea cheltuielilor

#### **b. Competențe profesionale de importanță strategică**

Membrii Consiliului vor avea experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus, capacități strategice excelente și de evaluare a impactului deciziilor consiliului privind societatea și părțile interesate ale acesteia.

#### **c. Guvernanța corporativă**

Se va evalua experiența membrilor Consiliului în domeniul finanțelor întreprinderii, procedurilor de control al afacerilor, managementului riscurilor, al automatizării proceselor administrative și al guvernanței corporative precum și experiență în managementul resurselor umane.

#### **d. Social și personal**

Se au în vedere următoarele abilități:

- abilități de comunicare și negociere;
- inițiativa, capacitatea de adaptare, un mod multidimensional de a rezolva problemele;
- capacitate de analiză și sinteză;
- abilități de relaționare bine dezvoltate;
- abilități manageriale.

**e. Internațional**

În acest domeniu se va avea în vedere participarea membrilor Consiliului la orice forme de cooperare internațională în domeniul transporturilor și/sau urmărirea și cunoașterea reglementărilor legale și evoluțiile la nivel european/internațional, cunoștințe și experiențe în (noile) tehnologii relevante pentru sectorul transport la nivel internațional (în special transportul electric și sistemele informatizate de control al flotei, management al traficului și/sau ticketing)

## 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** – Însurarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.  $\sum (\text{punctaj criteriu} * \text{pondere criteriu})$
- **Total** – Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidați 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 ndirecții 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. Exerită o judecată independentă și oferă o opărerere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
4. Recunoaște nevoia de îndepartare 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 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 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 guvernanta 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. Guvernanta corporativă****1.3.1. Competențe de guvernanta corporativă**

**Descriere:** are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernanta corporativă, este familiarizat/ă cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanta 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 guvernanta corporativă fundamentale;

2. Înțelege cadrul guvernantei 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 concesiuni 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 abstracti;
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:**

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 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	Foarte expus				Fără expunere

politică					
----------	--	--	--	--	--

#### 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 experiență cel puțin 5 ani, în domeniul transporturilor, economic, juridic, inginerie electrică, inginerie mecanică sau construcții, după caz:

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare și experiență cel puțin 5 ani, în domeniul transporturilor, economic, juridic, inginerie electrică, inginerie mecanică sau construcții, după caz	-	-	Cu studii superioare și experiență de 5 ani, în domeniul transporturilor, economic, juridic, inginerie electrică, inginerie mecanică sau construcții,	Cu studii superioare și experiență de 6 ani, în domeniul transporturilor, economic, juridic, inginerie electrică, inginerie mecanică sau construcții,	Cu studii superioare și experiență de 7 ani sau mai mult, în domeniul transporturilor, economic, juridic, inginerie electrică, inginerie mecanică



			<b>după caz</b>	<b>după caz</b>	<b>sau construcții, după caz</b>
--	--	--	-----------------	-----------------	--------------------------------------

### 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

		<p>practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a consiliului și nivel executiv superior.</p> <p>· Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</p>
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> <p>· Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații;</p> <p>· 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.</p>

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) Formularea 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.