

**CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL  
TRANSURBAN S.A. SATU MARE  
ANEXA NR. 2 LA HOTĂRÂREA C.A. NR. 18/26.09.2019**

**PROFILUL CANDIDATULUI PENTRU FUNCȚIA DE DIRECTOR GENERAL  
AL SOCIETĂȚII TRANSURBAN S.A. SATU MARE**

În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată și modificată prin Legea nr. 111/2016 și ale Hotărârii Guvernului nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, având în vedere contextul organizațional, obiectivele și rezultatele așteptate, strategia întreprinderii publice și elementele cheie cerute directorului general pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice și atribuțiile acestora, Consiliul de administrație al Societății TRANSURBAN S.A. SATU MARE, stabilește Profilul Candidatului pentru poziția de Director general al societății.

**I. Profilul individual al Directorului General**

1. Condițiile generale obligatorii care vor fi îndeplinite sunt:
  - are cetățenia română, cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene sau a statelor aparținând Spațiului Economic European și domiciliul în România;
  - cunoaște limba română, scris și vorbit;
  - are vârsta minimă reglementată de prevederile legale;
  - are capacitate deplină de exercițiu;
  - studii superioare de lungă durată absolvite cu diplomă de licență în domeniul tehnic/juridic/economic;
  - experiență în îmbunătățirea performanței societăților pe care le-a administrat/condus;
  - să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică sau să nu fi încetat contractul individual de muncă pentru motive imputabile candidatului în ultimii 5 ani;
  - să nu fie incompatibil cu ocuparea postului respectiv, potrivit legii;
  - să nu aibă înscrieri în cazierul fiscal și judiciar;
  - să nu fi fost condamnat pentru gestiune frauduloasă, abuz de încredere, fals, uz de fals, înșelăciune, delapidare, mărturie mincinoasă, dare sau luare de mită, precum și pentru infracțiunile prevăzute de Legea 656/2002, respectiv pentru infracțiunile prevăzute de art.143-145 din Legea 85/2006;
  - cunoașterea legislației privind societățile comerciale și privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (O.U.G. nr. 109/2011, Legea nr. 111/2016, H.G. nr. 722/2016).

- are o stare de sănătate corespunzătoare, atestată pe baza de documente medicale valabile;

**2. Profilul specific pentru funcția de Director General:**

- a) studii superioare, profil/tehnic/ juridic/economic;
- b) minim 5 ani de experiență într-o funcție de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți comerciale din domeniul transporturilor publice de călători;
- c) Să aibă cunoștințe de guvernare corporativă;
- d) Să dețină cunoștințe referitoare la domeniul de activitate al Transurban S.A.
- e) Să dețină calități personale specifice funcției ce urmează a fi exercitată, respectiv: capacitate de analiză și sinteză, gândire strategică, logică și rațională, promptitudine și eficiență; asumarea responsabilității; flexibilitate; corectitudine; rezistență la stres; spirit de inițiativă; abilități de comunicare, de organizare, de susținere argumentată a opiniilor proprii, de negociere, de colaborare, etc.
- f) Să se bucure de integritate și de o reputație personală și profesională foarte bune;

**II. Criterii de evaluare și selecție pentru funcția de Director General**

**1. Competențe specifice sectorului de activitate;**

- cunoștințe despre domeniul de activitate al societății;
- cunoștințe despre reglementările specifice serviciilor publice;
- experiență managerială și în specialitate ;
- este familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare ( evoluții sociale, politice, tehnologice, economice, etc.) care modelează sectorul de activitate.
- cunoașterea Strategiei de Dezvoltare a Municipiului Satu Mare;

**2. Competențe profesionale de importanță strategică:**

- îmbunătățirea performanței societății/a activității departamentelor/serviciilor pe care le-a condus, bune capacități strategice și de evaluare a impactului deciziilor luate privind societatea și părțile interesate ale acesteia;
- cunoștințe și abilități de a evalua opțiuni strategice și riscuri, de a identifica priorități și de a contribui la îmbunătățirea strategiei de dezvoltare a societății;
- abilitatea de a comunica în clar așteptările și acțiunile necesare pentru realizarea indicatorilor de performanță;
- cunoștințe pentru managementul riscului, inclusiv abilitatea de a identifica, cuantifica și propune strategii pentru managementul riscului;

**3. Guvernarea corporativă (legislație și capacitate managerială în domeniu):**

O puternică înțelegere a principiilor și practicilor de guvernare corporativă cu privire la:

- Practici și principii de guvernare corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernare corporativă și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparent și eficace;
- Are o înțelegere cu privire la rolul, funcțiile și îndatoririle directorilor;
- Gândire strategică și previziuni;
- Contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective;
- **Responsabilitățile directorului general** pentru supervizarea performanței managementului și adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale;

#### **4. Competențe sociale și personale:**

Se au în vedere următoarele:

- se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu ceilalți și cu societatea;
- construiește bune relații în cadrul și în afara societății pentru a putea influența deciziile și rezultatele în vederea beneficiului societății și pentru o viitoare realizare a scopurilor acesteia.
- gestionează cu eficacitate conflictele, găsește un interes comun să obțină cooperare atunci când are de-a face cu opinii adverse;
- luarea deciziilor: cunoașterea din interior a bunelor practici de guvernare a întreprinderii publice.
- Abilități de comunicare și negociere, capacitate de analiză și sinteză;

#### **5.Etică și integritate**

- Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu societatea.
- Evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de O.U.G. 109/2011 privind guvernare corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Legea 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

#### **6. Independentă**

- Posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesară pentru a asista Consiliul de administrație în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt în luarea deciziilor.

## MATRICEA PROFILULUI CANDIDATULUI PENTRU FUNCTIA DE DIRECTOR GENERAL

		CANDIDATI PENTRU FUNCTIA DE DIRECTOR GENERAL							
Criterii de selectie	Obligatori (oblig) sau Optional (opt)	Pondere (0-1)	DIRECTOR 1	DIRECTOR 2	DIRECTOR 3	DIRECTOR 4	DIRECTOR 5		
			Rating 1=Novice; Rating 2=Intermediar; Rating 3=Competent; Rating 4=Avansat; Rating 5=Expert						
1. Competente	<b>1.1 Competențe specifice sectorului de activitate</b>								
	1.1.1 Experiență relevant în domeniul de activitate al societății	Obl.	0.8						
	1.1.2 Cunoașterea proceselor tehnologice/ operaționale din domeniul transportului public de călători	Obl.	1						
	<b>1.2 Competențe profesionale de importanță strategică</b>								
	1.2.1. Viziune și planificare strategică	Oblig.	1						
	1.2.2. Îmbunătățirea performanței societății, activității departamentelor/ serviciilor pe care le-a condus.	Oblig.	1						
	1.2.3 Abilitatea de a comunica în clar așteptările și acțiunile necesare pentru realizarea indicatorilor de performanță.	Oblig.	1						
	1.2.4. Managementul riscului (capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra societății și angajaților acestuia.)	Oblig.	0.7						
	1.2.5. Experiența în aplicarea unor măsuri de îmbunătățire a activității.	Oblig.	1						
1.2.6 Legislație	Opt.	1							



## **MATRICEA PROFILULUI CANDIDATULUI PENTRU FUNCTIA DE DIRECTOR GENERAL**

### **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 DIRECTOR GENERAL.
- 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 pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.  
Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre candidați, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor candidaților.
- C. Ponderea (0-1)**- Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.
- D. Candidați nominalizați** - Numele complet al candidaților propuși, ordonați alfabetic.
- E. Total** - Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.
- F. Total ponderat** - Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].
- G. Pragul minim colectiv** - Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți candidații pentru funcțiile de director, (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul candidați x punctajul maxim x 100]).
- H. Pragul curent colectiv** - Nivel procentual calculat ca raport între:
- I. Total/(numărul candidați x punctaj maxim) x 100.**

#### **Descrierea rândurilor matricei**

- **Competențe** - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de director general. Grila de punctaj de la 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 candidații nominalizați individuali pe grupuri de criterii calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat],
  - **Subtotal ponderat** - însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.  $2 \text{ (punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu)}$
  - **Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru 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. COMPETENTE**

##### **1.1. Competente specifice sectorului de activitate;**

### **Experiență managerială în domeniul transportului public de călători;**

**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, ecologice, economice, etc.);
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele cu alți colegi în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
5. Poate oferi indicatori de performanță corporativă la tendințele serviciului de transport de călători.

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

**1.2.1. Experiența în conducere; Înțelegerea aprofundată a sistemelor de management a unei societăți și a cerințelor unei activități eficiente; Înțelegerea direcțiilor strategice de dezvoltare a transportului public local;**

**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 strategică curentă;
4. Înțelege și poate sprijini societatea 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. Capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia; cunoștințe referitoare la managementul riscului;**

**Descriere:** contribuie la luarea deciziilor prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective, înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

#### **Indicatori:**

2. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate;
3. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice;
4. Exerciță o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
5. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului;

6. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul de luare a deciziilor.
7. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;
8. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului;
9. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc;
10. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;

### **1.2.3. Experiența în aplicarea unor măsuri de îmbunătățire a activității;**

**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:**

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

### **1.3. Cunoștințe de governanță corporativă;**

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

### **1.4. Competențe sociale și personale**

#### **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:**

- a. Negociază cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
- b. Soluționează diferențele cu minimum de impact;
- c. Poate obține concesiile fără a deteriora relațiile;
- d. Poate fi direct/ă dar și diplomat/ă

#### **1.4.2. Capacitate de analiza și sinteza**



**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 alții 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.Trăsături**

**1.5.1. Etică și integritate:**

**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 tuturor celorlalte;
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat
6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului

**2.3.Expunere politică**

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

**2.4.Aliniere cu scrisoarea de asteptari a Consiliului de Administratie**

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de asteptari a Consiliului de administratie	Intentia exprimata nu se aliniaza				Intentia exprimata se aliniaza

### III. Condiții prescriptive și proscriptive.

Scor	Nivel de competența	Descriere
N/A	Nu se aplica	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/a 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/a în cadrul organizației curente ca un (o) expert(a) în această competență, sunteți capabil/a să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta corporativă. Sunteți capabil/a să interacționați și să purtați discuții constructive, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/a ca un expert/a în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe

### IV. 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 funcția de director, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

### Tabele de rating -Competente

Cunostinte, aptitudini si experienta	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

## V. UTILIZĂRILE MATRICEI

Matricea personalizată, criteriile asociate și grilele de punctaj derivate din profilul candidatului pentru funcția de director general 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 directorului general

- *Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței directorului general (inclusiv autoevaluare și evaluare de către consiliul de administrație);*
- *Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al directorului general în diferitele lor roluri;*
- *Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale directorului general prin matricea candidatului, și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității directorului general de a-și îndeplini responsabilitățile.*

### 2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a societății.

*a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernantei corporative pentru dezvoltarea continuă a societății;*

*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 societății.*

3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de director general

### Comitetul de Nominalizare și Remunerare,

**Leitner Ioan**  
**Sângeorzan Radu-Bogdan**  
**Enătescu Maria-Emilia**

