

15/13.11.2024

Nr. 198/12.11.2024

S.C. BRAICAR S.A.
BRĂILA
Nr. 226 Data 13.11.2024

Raport de selecție finală

În cadrul proiectului de selecție a candidaților pentru postul
de **Director General al**

Societății Comerciale BRAICAR S.A. Brăila

Proiect elaborat de

Pluri Consultants România

Ioana Mădălina Popescu



Cuprins

1	Procesul de selecție derulat	3
2	Roadmap al etapei de selecție finală.....	5
3	Rezultatele obținute de către candidați în etapa de selecție finală.....	9
4	Considerații referitoare la rezultatele procesului de selecție a candidaților pentru postul de Director General al BRAICAR S.A.....	12

1 Procesul de selecție derulat

Procesul de selecție a candidaților pentru ocuparea postului de Director General al S.C. BRAICAR S.A. Brăila, derulat în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare și ale H.G. nr. 639/2023, a avut următoarele etape:

1. Pregătirea preliminară a procesului de selecție:
 - elaborarea planului inițial de selecție;
 - contractarea expertului independent Pluri Consultants România SRL;
 - stabilirea criteriilor de eligibilitate în consultare cu CNR din cadrul CA al BRAICAR S.A.
2. Depunerea și evaluarea dosarelor de candidatură:
 - elaborarea anunțului de selecție și publicarea acestuia pe toate canalele media alese;
 - depunerea dosarelor de candidatură;
 - evaluarea dosarului de candidatură;
 - elaborarea și validarea listei lungi.
3. Selecția inițială:
 - evaluarea candidaturii;
 - elaborarea și validarea listei scurte.
4. Selecția finală:
 - evaluarea declarației de intenție transmisă de candidatul înscris pe lista scurtă;
 - derularea interviului de selecție finală;
 - consolidarea și procesarea punctajelor din etapa de selecție finală;
 - emiterea concluziilor și recomandărilor de nominalizare.
5. Etapa de nominalizare:
 - Elaborarea de către CNR al BRAICAR S.A., pe baza punctajului final procesat de către expert, a propunerii de nominalizare pe postul de Director General.



Evoluția și rezultatele procesului de selecție în primele etape au fost în detaliu descrise în Raportul Inițial, în Raportul de Progres 1 Listă Lungă și în Raportul de Progres 2 Listă Scurtă.

Așa cum am prezentat și în aceste rapoarte, pentru ocuparea postului de Director General al BRAICAR S.A. a fost depus, a fost selectat pe lista lungă, apoi pe cea scurtă și a parcurs integral etapa de selecție finală candidatul **K73**.

2 Roadmap al etapei de selecție finală

Selecția finală a candidaților de pe lista scurtă pentru ocuparea postului de Director General în cadrul BRAICAR S.A. s-a făcut prin evaluarea și scorarea declarației de intenție elaborată și depusă în termenul precizat, precum și prin interviuarea candidatului de către expert, în cadrul interviului de selecție finală. Pe baza acestor două elemente, expertul a punctat competențele și trăsăturile candidatului, așa cum acestea sunt descrise în profilul și matricea candidatului aprobate.

Tot în această etapă de selecție finală au fost evaluate trăsăturile și criteriile A1 – A12 aferente evaluării declarației de intenție și a răspunsului candidatului la întrebări referitoare la conținutul acesteia.

Evaluarea s-a făcut pe scara de punctaj de la 1 la 5, așa cum este aceasta descrisă în H.G. nr.639/2023, scală de evaluare a competențelor și trăsăturilor utilizată în cadrul acestei proceduri de selecție care este cea prezentată mai jos:

Nivel	Nivel de competență	Descriere	Calibrare
1	Novice	Are această competență dezvoltată la un nivel de bază, o exercită sub atență supervizare, este în proces de inițiere și dezvoltare a acestei competențe.	Face rare referiri la termeni, concepte, principii, acțiuni sau instruite specifice exercitării acestei competențe. Soluțiile pe care le adoptă în rezolvarea unor situații diferă în mare măsură de cele pe care le-ar adopta dacă ar deține această competență.
2	Intermediar	Are un nivel de competență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe profesionale în roluri similare. În exercitarea acestei competențe necesită din timp în timp sprijin ierarhic și/sau supervizare.	Înțelege, utilizează și poate discuta la nivel bazic termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență. Întreprinde acțiuni bazice corelate cu această competență. Face uz activ de proceduri, legi, regulamente sau ghiduri în exercitarea acestei competențe.
3	Competent	Este capabil să îndeplinească suficient de corect acțiunile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrează această aptitudine independent.	Înțelege, utilizează și poate discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.

		A aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor sau supervizare.	
4	Avansat	Poate îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Este capabil să ofere ajutor în exercitarea acestei competențe altor colegi mai puțin experimentați și are experiență avansată în utilizarea acestei competențe.	A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, în domenii care se bazează pe această competență.
5	Expert	Este cunoscut ca un expert în activități care presupun utilizarea acestei competențe. Poate oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.	Este capabil să poarte discuții, să ia decizii și să ofere explicații top managementul pe tema activităților pentru care această competență este critică, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe. A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple activități complexe. Este privit ca un "subject matter expert", lider și inovator în această competență de către colegii din companie și de către comunitatea de afaceri.

Aceste criterii, parte din ele obligatorii, parte opționale, au fost prioritizate în funcție de imperativele impuse de Scrisoarea de așteptări elaborată de Autoritatea Publică Tutelară și astfel au fost utilizate în procesarea punctajelor consolidate acordate de expert.

Interviurile de selecție finală au avut următoarea structură:

ACOMODARE

Primirea și acomodarea candidatului:
Prezentarea interviuatorilor, a structurii interviului.

PREZENTAREA DE CĂTRE CANDIDAT A CERINTELOR CONTEXUALE ALE SOCIETĂȚII

Candidatul prezintă pe scurt cerințele contextuale ale societății așa cum le-a dedus din datele oficiale consultate (inclusiv Scrisoarea de așteptări), iar apoi își etalează principalele atribute ale profilului personal – parcursul academic și profesional, realizările remarcabile din cariera sa, realizări care se constituie în argumente pentru ocuparea postului de director pe care a aplicat – atribute ce răspund optim cerințelor contextuale ale societății.

PREZENTAREA DE CĂTRE CANDIDAT A COMPETENȚELOR PE CARE LE DEȚINE ÎN DIRECTĂ CORELARE CU ETAPELE DIN PARCURSUL SĂU PROFESIONAL ÎN CARE ȘI-A DEZVOLTAT ACESTE COMPETENȚE:

SPECIFICE DOMENIULUI DE ACTIVITATE AL SOCIETĂȚII

- Conducerea operațională a societății în domeniul transportului public de călători
- Lansarea și coordonarea investițiilor necesare societății care să permită atingerea obiectivelor strategice
- Creșterea profitului societății
- Integrarea și respectarea imperativelor de siguranță atât în decizii și acțiuni, cât și în organizație
- Integrarea și asigurarea utilizării principiilor de management al calității
- Impactarea și exploatarea creativă a culturii organizaționale
- Planificarea și executarea proiectelor de optimizare a parcului și infrastructurii auto

PROFESIONALE DE IMPORTANȚĂ STRATEGICĂ/TEHNICĂ

- Planificare strategică
- Leadership
- Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor
- Management prin bugete
- Managementul talentelor
- Digitalizarea organizațională
- Managementul riscurilor
- Capacitatea de a negocia

PROFESIONALE DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

- Management prin obiective
- Managementul performanței
- Dialogul social
- Raportare

PREZENTAREA VIZIUNII MANAGERIALE

Prezintă răspunsul la provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia

Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la performanța operațională

Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la performanța financiară

Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii

Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la reducerea creanțelor

Prezintă răspunsul la așteptările referitoare la politica de dividende/ vârsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Prezintă răspunsul la așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative

Prezintă indicatorii pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate

Prezintă realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminarea acestora



CLARIFICARE

Întrebări puse de candidat interviuatorilor.

FINALIZARE

Încheierea interviului

Interviul s-au desfășurat în regim hibrid pentru candidatul **K73**, expertul independent cu prezență online, prin intermediul platformei ZOOM, iar candidatul s-a prezentat la sediul Societății BRAICAR S.A., alături de Comitetul de Nominalizare și Remunerare, în data de 07 noiembrie 2024. Interviul a fost înregistrat atât video, cât și audio, candidatul dându-și acordul în acest sens.

În procesarea rezultatelor s-a ținut cont de natura criteriilor evaluate, unele reprezentând cerințe care au fost folosite în etapa de evaluare a dosarelor, având o relevanță scăzută în definirea profilului complex al candidatului.

**3 Rezultatele obținute de către candidați în etapa de selecție finală**

Rezultatele pentru postul de Director General

Criterii		Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	K73		
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert						
I Competențe	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice	C1.1	Capacitatea de a conduce operațional o societate în domeniul transportului public de călători	OB	1	5
		C1.2	Capacitatea de a lansa și de a coordona realizarea investițiilor necesare societății pentru a permite atingerea obiectivelor strategice ale acesteia	OB	1	5
		C1.3	Capacitatea demonstrată de a crește profitabil o societate	OB	1	5
		C1.4	Capacitatea de a integra imperativele de siguranță în deciziile și acțiunile sale și de a capacita organizația de a le integra și respecta	OB	1	5
		C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de management al calității	OB	1	5
		C1.6	Capacitatea de a planifica și executa în mod eficient proiecte de optimizare a parcului și infrastructurii auto	OB	1	5
		C1.7	Capacitatea de a impacta și de a exploata creativ cultura organizațională	OB	1	5
	Competențe profesionale de importanță strategică	C2.1	Planificare strategică	OB	0.75	5
		C2.2	Leadership	OB	0.75	5
		C2.3	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor	OB	0.75	5
		C2.4	Management prin bugete	OB	0.75	5
		C2.5	Managementul talentelor	OB	0.75	5
		C2.6	Digitalizarea organizațională	OB	0.75	5
		C2.7	Managementul riscurilor	OB	0.75	5



pe plan local și internațional	competențe de guvernare corporativă	C2.8	Capacitatea de a negocia	OB	0.75	5
		C3.1	Management prin obiective	OB	0.75	5
		C3.2	Raportare	OB	0.75	5
		C3.3	Dialogul social	OB	0.75	5
		C3.4	Managementul performanței	OB	0.75	5
	sociale	C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5	5
		C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național în cadrul unor mari structuri organizaționale	OB	0.1	5
		C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OB	0.1	1
	II Alinierea cu Scrisoarea de așteptări	A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1	5
		A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1	5
A3		Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1	5	
A4		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1	5	
A5		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1	5	
A6		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1	5	
A7		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1	5	
A8		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1	4	
A9		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1	4	
A10		Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative	OB	1	5	

	A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1	4
	A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminarea a acestora	OB	1	5
III Trăsături	T1	Reputație personală și profesională	OB	0.01	5
	T2	Independență	OB	0.01	5
	T3	Integritate	OB	0.01	5
	T4	Expunere politică	OB	0.01	5
	T5	Orientare către oameni	Opț.	0.1	5
	T6	Orientare către rezultate	Opț.	0.1	5
	T7	Capacitate de sinteză	Opț.	5	
IV. Alte criterii		Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1	5
		Diversitatea de gen	Opț.	M/F	M
TOTAL					198
TOTAL PONDERAT					146.3

4 Considerații referitoare la rezultatele procesului de selecție a candidaților pentru postul de Director General al BRAICAR S.A.

Conform atât literei, cât și spiritului legislației de guvernanță corporativă aplicabile, deciziile de nominalizare a candidaților în posturile de administratori sau directori se iau pe baza unui mix de elemente, cantitative (cum ar fi clasamentele) și calitative (ca de exemplu compatibilitatea viziunii candidaților cu strategia APT sau a profilului de leadership al candidaților cu vectorii culturii organizaționale a companiei). În acest spirit, prin modul în care am definit și derulat procesul de selecție, ne-am asigurat că punem la dispoziția decidenților atât elementele cantitative, cât și cele calitative mai jos menționate.

Elemente cantitative

În stabilirea punctajului consolidat final, expertul, consultându-se în permanență cu membrii CNR, a plecat de la filtrarea criteriilor în funcție de caracterul obligatoriu sau opțional, derivat din imperativele impuse de matricea profilului candidatului și de Scrisoarea de așteptări a Autorității Publice Tutelare. Punctajele au fost acordate în consens, pe baza declarațiilor de intenție elaborată de candidatul inclus în lista scurtă și în urma parcurgerii acestuia a interviului de selecție finală.

Cod Candidat	Punctaj Total	Punctaj Total Ponderat
K73	198	146.30

Elemente calitative

Analizând declarația de intenție elaborată de candidat, precum și răspunsurile și afirmațiile formulate de acesta în cadrul etapei de selecție finală, prezentăm în continuare câteva aspecte relevante:

- Deținerea unui mandat anterior de Director General al S.C. BRAICAR S.A. i-a permis candidatului să cunoască în detaliu contextul, structura și mecanismele de funcționare ale Societății, ceea ce face ca obiectivele pe care și le-a propus pentru viitorul mandat, precum și acțiunile pe care intenționează să le întreprindă pentru atingerea acestora, să fie deosebit de precise și perfect adaptate cerințelor contextuale ale Societății;



- Analizând atent profilul candidatului, precum și prezența la interviu, am constatat că manifestă o deplină maturitate managerială, marcată de un pronunțat profil de lider, ceea ce reprezintă un plus în privința ecoului pe care viitorul Director General îl va avea în cultura organizațională a Societății;
- Nu în ultimul rând, candidatul are obișnuința comunicării eficiente și eficace cu Consiliul de Administrație, ceea ce va elimina perioada de acomodare în post și îi va permite să obțină rapid performanțe.

Având în vedere aceste considerente, membrii Comitetului de Nominalizare și Remunerare recomandă nominalizarea candidatului **K73**, în postul de Director General, în cadrul S.C. BRAICAR S.A. Brăila.

Membrii Comitetului de Nominalizare și Remunerare:

Munteanu Dumitru

Președinte al Consiliului de Administrație

Balaban Nicolae
Stancu Sorinel

și

Ioana Mădălina Popescu

Expert independent

Pluri Consultants România SRL

