



MINISTERUL TRANSPORTURILOR

**POLITICA ȘI CRITERIILE DE
REMUNERARE A
ADMINISTRATORILOR ȘI
DIRECTORILOR**

**regiilor autonome și societăților comerciale
la care statul deține o participație majoritară sau integrală,
din subordinea Ministerului Transporturilor**



**POLITICA ȘI CRITERIILE DE REMUNERARE
A ADMINISTRATORILOR ȘI DIRECTORILOR
regiilor autonome și societăților comerciale la care statul deține o participație majoritară
sau integrală, din subordinea Ministerului Transporturilor**

În conformitate cu prevederile art. 39 alin. 2 din OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (denumită în continuare OUG nr. 109/2011), politica și criteriile de remunerare a administratorilor și directorilor în cadrul sistemului unitar/dualist sunt făcute publice pe pagina de internet a întreprinderii publice, prin grija consiliului de administrație.

Politica și criteriile de remunerare a administratorilor și directorilor regiilor autonome precum și a companiilor/societăților naționale din subordinea Ministerului Transporturilor se bazează pe:

- prevederile OUG 109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- hotărârile adunărilor generale ale acționarilor companiilor/societăților naționale privind aprobarea contractelor de mandat ale membrilor consiliului de administrație/consiliului de supraveghere ale acestora;
- în cazul regiilor hotărârile consiliului de administrație sau în cazul companiilor/societăților naționale hotărârile consiliului de administrație/consiliului de supraveghere pentru aprobarea limitelor remunerației nete lunare ale directorului general, după caz;
- hotărârile consiliilor de administrație ale societăților/companiilor naționale pentru aprobarea contractului de mandat al directorului general;
- contractele de administrare ale administratorilor și contractele de mandat ale administratorilor executivi;
- planul de administrare al consiliului de administrație al companiilor/societăților naționale care include indicatorii și criteriile de performanță ale acestuia;
- planul de management al directorului general aprobat prin hotărâri ale consiliului de administrație, plan care dezvoltă și completează planul de administrare și care include indicatorii și criteriile de performanță ale directorilor/administratorilor executivi.

CRITERII DE REMUNERARE A ADMINISTRATORILOR

Membrii Consiliului de Administrație al societăților/companiilor naționale din subordinea Ministerului Transporturilor, la care, în anul 2013 au fost implementate prevederile OUG nr. 109/2011 beneficiază de o indemnizație lunară, stabilită prin contractele de mandat, încheiate cu reprezentanții Ministerului Transporturilor în Adunarea Generală a Acționarilor.

Anual, membrii consiliului de administrație beneficiază de un bonus, indemnizație variabilă, dacă, în urma evaluării adunării generale a acționarilor, se constată că sunt îndeplinite obiectivele din planul de administrare aprobat.

La nivelul anului 2013 structura operatorilor economici subordonați Ministerului Transporturilor monitorizați se prezintă astfel:

- 5 regii autonome;
- 7 companii naționale;
- 6 societăți naționale
- 5 societăți comerciale;
- 9 filiale, societăți comerciale.



Până la data de 31.12.2013 pentru un număr de 16 operatori economici subordonați Ministerului Transporturilor, procedura de implementare a dispozițiilor OUG nr. 109/2011 fost finalizată, după cum urmează:

Regia Autonomă "Administrația Română a Serviciilor de Trafic Aerian - ROMATSA", RA AACR - Regia Autonomă "Autoritatea Aeronautică Civilă Română", Compania Națională "Aeroporturi București" - S.A., Societatea Națională "Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu - Constanța" - S.A., Societatea Comercială "Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM" - S.A., Compania Națională de Căi Ferate "C.F.R." - S.A., Societatea Națională de Transport Feroviar de Marfă "C.F.R. - Marfă" - S.A., Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători "C.F.R.-Călători" - S.A., Societatea Comercială de Transport cu Metroul București "Metrorex" - S.A., Regia Autonomă "Administrația Fluvială a Dunării de Jos", Compania Națională "Administrația Porturilor Maritime" - S.A. Constanța, Compania Națională "Administrația Canalelor Navigabile" - S.A., Compania Națională de Radiocomunicații Navale "Radionav" - S.A., Compania Națională "Administrația Porturilor Dunării Maritime" - S.A., Regia Autonomă "Registrul Auto Român", Societatea Comercială "Grup Exploatare și Întreținere Palat C.F.R." - S.A.

Planul de administrare a fost aprobat pentru toți operatorii economici aflați sub autoritatea Ministerului Transporturilor, la care procedura a fost implementată, cu excepția Companiei Naționale "Administrația Canalelor Navigabile" - S.A., companie la care planul de administrare nu este aprobat.

Activitatea privind îmbunătățirea guvernancei corporative a întreprinderilor publice aflate sub autoritatea Ministerului Transporturilor face parte dintr-un proiect mai amplu al ministerului, respectiv proiectul „Suport pentru punerea în aplicare a unei strategii generale în sectorul de transport și infrastructură”, finanțat din Fondul Social European, pentru care Ministerul Transporturilor a încheiat în luna martie 2012 un contract de asistență tehnică cu Banca Mondială. Astfel, experții din cadrul echipei de proiect ai Băncii Mondiale au sprijinit echipa internă desemnată a ministerului în elaborarea documentației pentru selecția unui expert independent specializat în recrutare resurse umane, în conformitate cu prevederile art. 29 alin. (4) și (5) și ale art. 61 alin. (9) din OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În urma finalizării procedurii de atribuire a contractului având ca obiect „Servicii de consultanță pentru recrutarea de personal de conducere la întreprinderile publice aflate sub autoritatea Ministerului Transporturilor”, organizată de Ministerul Transporturilor, a fost încheiat, la data de 15.06.2012, un acord cadru cu Asociera Pricewaterhouse Coopers Tax Advisors & Accountants SRL, D&B Davis și Baias SCA și George Butunoiu Group SRL, în calitate de Consultant, demonstrând determinarea ministerului de a continua procesul început pentru îmbunătățirea guvernancei corporative la întreprinderile publice. În conformitate cu prevederile OUG nr.109/2011, consultantului îi revine sarcina selecției, **exclusiv pe criterii de performanță**, a membrilor neexecutivi și executivi în consiliile de administrație, pentru unitățile a căror cifră de afaceri și număr de personal se încadrează în prevederile art. 29 alin. (5) și ale art. 61 alin. (1) din actul normativ mai sus rubricat. Menționăm că în cadrul procesului de selecție, în vederea respectării principiilor nediscriminării, tratamentului egal și transparenței, prevăzute de lege, anunțul de selecție a fost publicat în ziare economice și/sau financiare interne și internaționale, orice persoană putând să își depună candidatura.

Conform raportelor de activitate livrate de Asociera Pricewaterhouse Coopers Tax Advisors & Accountants SRL, D&B Davis și Baias SCA și George Butunoiu Group SRL, în calitate



de Consultant în cadrul contractelor subsecvente 1-3 încheiate cu Ministerul Transporturilor, pentru fiecare companie în parte, funcție de specificul activității derulate, Consultantul a recomandat stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de membru executiv CA (Director general) cât și pentru cele de membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- indicatori de performanță la nivelul organizației - anuali
- indicatori de performanță pe proiect - în funcție de proiect

Referitor la indicatorii de performanță la nivelul organizației, Consultantul recomandă utilizarea abordării Balanced Scorecard având la bază indicatorii prevăzuți în tabelul de mai jos.

Indicatorii învățare și dezvoltare, proces intern de business, client sunt adaptați domeniului în care activează fiecare dintre companiile/societățile precum și specificului fiecăreia dintre ele. Matricea de performanță propusă de Consultant pentru fiecare din companiile/societățile naționale pentru care Consultantul a avut obligația selectării membrilor executivi/neexecutivi în consiliile de administrație este prezentată în extras în cuprinsul prezentului material.

Politica salarială/de remunerare

În recomandarea politicii de remunerare Consultantul a luat în considerare următoarele elemente:

- bunele practici naționale și internaționale
- informații provenite din studiile salariale derulate de către PwC în România, Polonia, Slovacia sau colectate ad-hoc pentru scopul proiectului.

În acest sens Consultantul a recomandat implementarea unei politici de remunerare aplicabilă membrilor Executivi CA (Director General) în baza a două componente de recompensare:

- Salariul de bază
- Bonus de performanță

Salariul de bază reprezintă elementul gradat al pachetului de recompensare a angajatului, oferit în schimbul îndeplinirii responsabilităților stabilite în fișa postului;

Bonusul de performanță reprezintă componenta pachetului de recompensare oferită în schimbul atingerii obiectivelor stabilite în contractul de mandat.

Această recomandare este valabilă pentru toate companiile ce fac subiectul raportului

În privința membrilor neexecutivi ai consiliilor de administrație, consultantul recomandă stabilirea unei indemnizații de ședință, în formă fixă.

Recomandări privind nivelurile pachetului de recompensare

În stabilirea recomandărilor privind nivelurile pachetelor de recompensare pentru membrii executivi Consultantul a luat în considerare următoarele elemente:

- studii salariale derulate de către PwC în România;
- date salariale colectate de către PwC în Polonia și Slovacia

Ținând cont de aceste date statistice, Consultantul recomandă ca stabilirea salariilor individuale ale ocupanților pozițiilor de membri Executivi CA (Director general) să se facă prin negociere directă luând în considerare nivelurile practicate la nivel local și regional;

Această recomandare este valabilă pentru toate companiile ce fac obiectul raportului.

În privința recompensării membrilor neexecutivi ai Consiliului de Administrație, Consultantul recomandă stabilirea indemnizației de ședință la un nivel de 10-20% din remunerația fixă a membrilor executivi ai Consiliului de Administrație, în baza responsabilităților efectiv alocate membrului neexecutiv. Nivelul individual de recompensare



este propus de către Comitetul de recompensare și aprobat de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Desemnarea membrilor consiliului de administrație pentru cele 4 regii aflate sub autoritatea Ministerului Transporturilor, precum și pentru alte 6 companii/societăți comerciale s-a realizat, prin comisia internă de evaluare/selecție, constituită în temeiul art.5 din OUG nr. 109/2011.

Remunerația membrilor consiliului de administrație este stabilită de către autoritatea publică tutelară prin contractul de mandat în structura prevăzută de art. 5 a OUG nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare.

În stabilirea componentei variabile a indemnizației membrilor executive și neexecutivi ai consiliilor de administrație pentru regiile autonome de sub autoritatea ministerului membrii comisiei au avut în vedere modul de acordare a componentei variabile din indemnizația membrilor executive și neexecutivi la alte regii/societăți comerciale din țară și din UE unde statul deține majoritatea pachetului de acțiuni concluzionând astfel (adresa nr. 23651/30.06.2014):

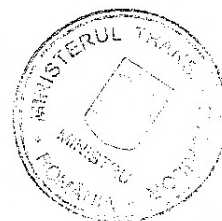
- componenta variabilă este acordată în funcție de gradul de realizare a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite pentru fiecare întreprindere publică. Obiectivele și criteriile de performanță sunt prevăzute în contractele de mandat și cuprind atât indicatori generali (ex. Productivitatea muncii unități fizice/pers, cheltuiala la 1000 lei venituri, creanțe restante și arierate, etc) cât și indicatori specifici activității fiecărei întreprinderi publice;
- revizuirea remunerației variabile a membrilor consiliului de administrație se face anual, în funcție de gradul de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță prevăzute în contractul de mandat;
- acordarea remunerației variabile se poate efectua trimestrial/semestrial, în funcție de gradul de realizarea obiectivelor și criteriilor de performanță, urmând ca anual, după aprobarea situației financiare a regiei/societăți comerciale și în funcție de gradul de realizare a indicatorilor de performanță să se realizeze ajustarea necesară;
- remunerația variabilă netă este raportată la indemnizația lunară netă sau brută stabilită pentru membrii executive și neexecutivi ai consiliului de administrație;
- în general, componenta variabilă este acordată sub forma de bonus anual în valoare de 1-6 indemnizații lunare brute, în funcție de realizarea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite pentru membrii consiliului de administrație prin contractul de mandat. Acest bonus se plătește fie în cazul realizării obiectivelor și criteriilor de performanță, fie în situația depășirii acestora, proportional cu gradul de depășire;
- conform documentelor organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD), organizația internațională care a stabilit codul de conduită privind guvernarea corporativă, statele doresc evitarea unor plăți excesive în sectorul public. Pe de altă parte, membrii consiliilor de administrație trebuie stimulați să realizeze obiectivele și criteriile de performanță, iar remunerația lor trebuie să asigure atragerea unor specialiști în domeniile în care activează întreprinderile publice.

Având în vedere cele menționate, comisia de evaluare/selecție prealabilă a membrilor consiliilor de administrație pentru regiile autonome care sunt organizate și funcționează sub autoritatea Ministerului Transporturilor propune următoarea modalitate de remunerare a componentei variabile pentru membrii consiliilor de administrație:

- o Componenta variabilă să fie raportată la indemnizația lunară brută pe care o primește membrul consiliului de administrație și să se plătească anual;



- În cazul realizării 100% a obiectivelor și criteriilor de performanță din contractul de mandat, indice global, să fie acordate trei indemnizații brute lunare;
- În cazul depășirii obiectivelor și criteriilor de performanță, indice global, să mai fie acordată o sumă proporțională cu gradul de depășire a acestora raportată la indemnizația brută anuală, dar nu mai mult de încă trei indemnizații brute lunare;
- În cazul nerealizării obiectivelor și criteriilor de performanță, indice global, să nu se acorde nicio remunerație suplimentară.



3. Matricea de performanță – Compania Națională Aeroporturi București S.A.

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferente posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Companiei Naționale Aeroporturi București S.A., Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:

	Indicatori Invatare și dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori financiari
1	Nr. Ore training per angajat	Intarzieri	Nr. Reclamatii	Cheltuieli curente
2	Cost training per angajat norma intreaga	Eficiența transfer bagaje	Timp de raspuns reclamatii	Operatiuni financiare
3		Eficiența verificare securitate bagaje	Risc	Venituri din exploatare
4		Durata check-in		Venituri financiare
5		Durata security check		Cheltuieli pentru exploatare
6		Durata control pasapoarte		Cheltuieli financiare
7		Bagaje pierdute		Profit
8		Capacitate aeroport		Cifra de afaceri
9		Durata taxi-out		Indicatori flux financiar
10		Durata taxi-in		Reducerea arieratelor
11		Capacitate deservire		
12		Durata livrare bagaje		

PricewaterhouseCoopers Tax Advisors & Accountants, D&B David și Baias SCA și George Butunoiu Group

13	Durata transfer
14	Nr. Pasageri
15	Miscari aeronave
16	Accidente

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate următoarele proiecte strategice și indicatorii lor alocati:

- Proiect stabilizare financiară
 - Rentabilitate operatională
- Proiect rentabilizare capital uman
 - Productivitate capital uman
 - Managementul talentelor
 - Cost capital uman
- Proiect reamenajare AIBB-AV
 - Reorganizare terminal
 - Dezvoltare infrastructură



4. Matricea de performanță – Societatea Națională Aeroportul Internațional Timișoara “Traian Vuia” S.A.

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferente posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Societății Naționale Aeroportul Internațional Timișoara “Traian Vuia” S.A., Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:

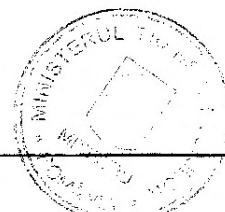
#	Indicatori Invatare și dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori Financiar
1	Nr. Ore training per angajat	Intarzieri	Nr. Reclamatii	Cheltuieli curente
2	Cost training / FTE	Eficiența transfer bagaje	Timp de raspuns reclamatii	Operatiuni financiare
3		Eficiența verificare securitate bagaje	Risc	Venituri din exploatare
4		Durata check-in		Venituri financiare
5		Durata security check		Cheltuieli pentru exploatare
6		Durata control pasapoarte		Cheltuieli financiare
7		Bagaje pierdute		Profit
8		Capacitate aeroport		Cifra de afaceri
9		Durata taxi-out		Indicatori flux financiar

PricewaterhouseCoopers Tax Advisors & Accountants, D&B David și Baias SCA și George Butunoiu Group

10	Durata taxi-in
11	Capacitate deservire
12	Durata livrare bagaje
13	Durata transfer
14	Nr. Pasageri
15	Miscari aeronave
16	Accidente

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate următoarele proiecte strategice și indicatorii alocati:

- Proiect creștere capacitate
 - Capacitate aeroport
 - Profitabilitate
- Proiect rentabilizare capital uman
 - Productivitate capital uman
 - Managementul talentelor
 - Cost capital uman
- Proiect de creștere a veniturilor „non-aviatic”
 - Căștigarea spațiilor comerciale
 - Servicii cu valoare adăugată



5. Matricea de performanță – Societatea Comercială de Transport cu Metroul București "METROREX" S.A.

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferente posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Societății Comerciale de Transport cu Metroul București "METROREX" S.A., Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:

#	Indicatori Invatare și dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori financiari
1	Nr. Ore training per angajat	Dimensiune rețea	Nr. Reclamații	Cheltuieli curente
2	Cost training / FTE	Nr. Pasageri	Nr. Soluționari reclamații	Operațiuni financiare
3		Capacitate operațională	Risc	Venituri din exploatare
4		Perioada operațională între incidente		Venituri financiare
5		Accidente		Cheltuieli pentru exploatare
6		Intârzieri		Cheltuieli financiare

PricewaterhouseCoopers Tax Advisors & Accountants, D&B David și Baias SCA și George Butunoiu Group

7	Profit
8	Cifra de afaceri
9	Indicatori flux financiar

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate următoarele proiecte strategice și indicatorii alocați:

- Proiect de creștere a profitabilității
 - > Rentabilitate investiție
 - > Venituri nete
- Proiect creștere trafic
 - > Nr. Pasageri
 - > Capacitate operațională
- Proiect externalizare servicii
 - > Externalizare servicii
 - > Eficientizarea costurilor pe serviciile externalizate



7. Matricea de performanță – Societatea Comercială “Telecomunicații CFR” S.A.

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferente posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Societății Comerciale “Telecomunicații CFR” S.A., Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:

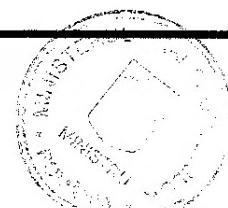
#	Indicatori Invatare și dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori financiari
1	Nr. Ore training per angajat	Trafic rețea	Nr. Reclamații	Cheltuieli curente
2	Cost training / FTE	Acoperire	Nr. Soluționari reclamații	Operațiuni financiare
3		Utilizare	Rise	Venituri din exploatare
4		Disponibilitate serviciu		Venituri financiare
5				Cheltuieli pentru exploatare
6				Cheltuieli financiare
7				Profit
8				Cifra de afaceri
9				Indicatori flux financiar

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate următoarele proiecte strategice și indicatorii alocați:

- Proiect de redefinire a politicii comerciale
 - Rentabilitate colaborari curente
- Proiect rentabilizare capital uman

PricewaterhouseCoopers Tax Advisors & Accountants, D&B David și Baias SCA și George Butunoiu Group

- Productivitate capital uman
- Managementul talentelor
- Cost capital uman
- Proiect externalizare servicii
 - Externalizare servicii
 - Eficientizarea costurilor pe serviciile externalizate



3. Matricea de performanță – Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM S.A.

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferente posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Companiei Naționale de Transporturi Aeriene Române TAROM S.A., Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:

Nr.	Indicatori Invatare și dezvoltare	Indicatori Proces interni de business	Indicatori Client	Indicatori financiar
1	Nr. Ore training per angajat	Nr. Pasageri	Nr. Reclamatii	Cheltuieli curente
2	Cost training per angajat norma intreaga	Volum transport (marfa și posta)	Nr. Solutionari reclamatii	Operatiuni financiare
3		Coefficient de incarcare pasageri	Timp de raspuns reclamatii	Venituri din exploatare
4		Coefficient de incarcare transport (marfa și posta)	Tipuri bucatarie oferite	Venituri financiare
5		Nr. Zboruri	Risc	Cheltuieli pentru exploatare
6		Disponibilitate locuri km		Cheltuieli financiare
7		Venit pe locuri km		Profit
8		Intarzieri		Cifra de afaceri

9	Zboruri anulate în ziua zborului			Indicatori flux financiar
10	Bagaje pierdute			Reducerea arieratelor
11	Prezenta în topul curselor cu plecare Aeroport Henri Coanda			
12	Coefficient utilizare flota			
13	Coefficient de utilizare piloti			
14	Accidente			
15	Consum energie electrica			
16	Consum cherosen			
17	Emisii CO2			

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate următoarele proiecte strategice și indicatorii lor alocati:

- Proiect stabilizare financiară
 - Rentabilitate operatională
- Proiect îmbunătățire imagine companie
 - Cota de piață
 - Reclamatii
 - Percepere imagine companie
- Proiect rentabilizare capital uman
 - Productivitate capital uman
 - Managementul talentelor
 - Cost capital uman



4. Matricea de performanță – Compania Națională Administrația Porturilor Maritime Constanța S.A.

In procesul de dezvoltare a matricei de performanta aferenta posturilor executive si neexecutive din Consiliul de Administratie a Companiei Naționale Administrația Porturilor Maritime Constanța S.A., Consultantul recomanda stabilirea a doua categorii de indicatori de performanta, atat pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cat si pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general si economic):

- Indicatori de performanta la nivelul organizatiei – Anuali
- Indicatori de performanta pe proiect – in functie de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanta la nivelul organizatiei**, Consultantul recomanda utilizarea abordarii **Balanced Scorecard** avand la baza urmatoorii indicatori:

	Indicatori Invatare si dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori financiari
1	Nr. Ore training per angajat norma intreaga	Coefficient ocupare dana	Nr. Reclamatii	Cheltuieli curente
2	Cost training per angajat norma intreaga	Numărul de apeluri nave maritime	Nr. Soluționari reclamatii	Quantitati servicii
3		Productivitate chei	Risc	Venituri din exploatare
4		Productivitate terminal		Venituri financiare
5		Eficiența depozitare		Cheltuieli pentru exploatare
6		Trafic		Cheltuieli financiare
7		Tranzit maritim		Profit
8		Importuri		Cifra de afaceri
9		Exporturi		Indicatori flux financiar
10		Marfa incarcata		
11		Marfa descarcata		
12		Tip nave maritime		
13		Accidente		
14		Timp de intoarcere (mare>dana, dana>mare)		
15		Timp de asteptare (rada)		
16		Timp de deservire		

Referitor la **Indicatorii de performanta pe proiect** au fost considerate urmatoarele proiecte strategice si indicatorii alocati:

- Proiect de crestere a profitabilitatii
 - > Rentabilitate investitie
 - > Venituri nete
- Proiect crestere trafic
 - > Trafic
 - > Tranzit maritim
- Proiect externalizare servicii
 - > Externalizare servicii
 - > Eficientizarea costurilor pe serviciile externalizate



5- Matricea de performanță – Compania Națională Administrația Canalelor Navigabile S.A.

In procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferenta posturilor executive si neexecutive din Consiliul de Administratie a Companiei Naționale Administrația Canalelor Navigabile S.A., Consultantul recomanda stabilirea a doua categorii de indicatori de performanță, atat pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cat si pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general si economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizatiei – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – in functie de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizatiei**, Consultantul recomanda utilizarea abordării **Balanced Scorecard** avand la baza urmatorii indicatori:

Indicatori financiar- statali	Indicatori Proces interni de business	Indicatori Client	Indicatori financiar si
1 Nr. Ore training per angajat	Trafic	Nr. Reclamatii	Cheltuieli curente
2 Cost training / FTE	Tranzit maritim	Nr. Solutionari reclamatii	Operatiuni financiare
3 Tip nave maritime	Tip nave maritime	Rise	Venituri din exploatare
4 Accidente	Accidente		Venituri financiare
5			Cheltuieli pentru exploatare
6			Cheltuieli financiare
7			Profit
8			Cifra de afaceri
9			Indicatori flux financiar

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate urmatoarele proiecte strategice si indicatorii alocati:

- Proiect de crestere a profitabilitatii
 - Rentabilitate investitie
 - Venituri nete
- Proiect externalizare servicii
 - Externalizare servicii
 - Eficientizarea costurilor pe serviciile externalizate
- Proiect de crestere a traficului
 - Trafic
 - Tranzit maritim



3. Matricea de performanță – Compania Națională de Căi Ferate CFR SA

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferente posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Companiei Naționale de Căi Ferate CFR SA, Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:

#	Indicatori Invatare și dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori financiari
1	Nr. Ore training per angajat	Realizarea căii ferate	Nr. Reclamații	Cheltuieli curente
2	Cost training per angajat norma întreaga	Repararea căii ferate	Nr. Soluționari reclamații	Operațiuni financiare
3		Sine rupte		Venituri din exploatare
4		Sine defecte		Venituri financiare
5		Restricții de viteză		Cheltuieli pentru exploatare
6		Accidente feroviare		Cheltuieli financiare
7		Incidente feroviare		Profit
8		Situația lucrărilor de întreținere tehnică		Cifra de afaceri
9		Situația verificării aparatajului		Rotatia stocurilor
10		Situația reparării cablurilor defecte		Indicatori flux financiar
11		Situația înlocuirii și punerii în siguranță a electromecanismelor de macaz		Reducerea arieratelor
12		Situația asigurării cu inductori de autostop		
13		Situația lucrărilor de reparații curente		
14		Deranjamente		
15		Situația furturilor și devastărilor		
16		Situația asigurării și furnizării energiei electrice de tracțiune		
17		Situația privind regularitatea circulației		
18		Energie de tracțiune		
19		Taxa de utilizare a infrastructurii		

Referitor la **Indicatorii de performanță pe proiect** au fost considerate următoarele proiecte strategice și indicatorii lor alocati:

- Proiect de reabilitare a garilor și căilor ferate
 - Numar gari reabilitate
 - Numar kilometri cai ferate reabilitate
- Proiect de revizuire volumetrică a forței de muncă
 - Eficientizarea costurilor cu personalul
 - Deservire tehnică
 - Personal TESA
- Proiect de externalizare servicii adiționale
 - Externalizare servicii salubritare
 - Externalizare servicii paza
 - Externalizare servicii mentenanță non-tehnică
 - Eficientizarea costurilor pe serviciile de salubritare, paza și mentenanță non-tehnică

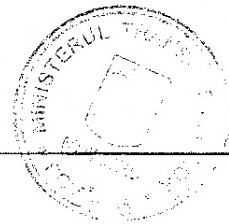


4. Matricea de performanță – Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători CFR Călători SA.

În procesul de dezvoltare a matricei de performanță aferentă posturilor executive și neexecutive din Consiliul de Administrație a Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători CFR Călători SA, Consultantul recomandă stabilirea a două categorii de indicatori de performanță, atât pentru posturile de Membru Executiv CA (Director General) cât și pentru cele de Membri neexecutivi CA (profil general și economic):

- Indicatori de performanță la nivelul organizației – Anuali
- Indicatori de performanță pe proiect – în funcție de proiect

Referitor la **Indicatorii de performanță la nivelul organizației**, Consultantul recomandă utilizarea abordării **Balanced Scorecard** având la baza următorii indicatori:



PricewaterhouseCoopers Tax Advisors & Accountants, D&B David și Baias SCA și George Butunoiu Group



- ▶ Proiect optimizare activitate la nivel de regiune
- ▶ Eficienta activitatii la nivel regional
- ▶ Proiect externalizare servicii
- ▶ Externalizare servicii
- ▶ Eficientizarea costurilor pe serviciile externalizate

	Indicatori Invatare si dezvoltare	Indicatori Proces intern de business	Indicatori Client	Indicatori financiar
1	Nr. Ore training per angajat	Nr. Trenuri pe zi	Nr. Petitii	Cheltuieli curente
2	Cost training / FTE	Capacitate transport	Nr. Reclamatii	Operatiuni financiare
3		Flux calatori	Nr. Solutionari reclamatii	Venituri din exploatare
4		Parcurs trenuri	Nr. Solutionari petitii	Venituri financiare
5		Parcurs calatori		Cheltuieli pentru exploatare
6		Pondere parcurs calatori din transport feroviar		Cheltuieli financiare
7		Pondere calatori din transport feroviar		Profit
8		Cota de piata		Cifra de afaceri
9		Abateri emitere legitimatii de calatorie		Rotatia stocurilor
10		% vanzari tichete online		Indicatori flux financiar
11		Abateri conditii minime de confort		
12		Deficiente in activitatea personalului		
13		Realizare parcurs mediu zilnic		
14		Consum combustibil		
15		Energie electrica de tractiune		
16		Realizare reparatii planificate vagoane calatori		
17		Intarzieri in parcurs si indrumare		
18		Nr. Accidente feroviare		
19		Nr. Fatalitati per accident feroviar		
20		Abateri de la regulile de trafic feroviar		
21		Nr. Accidente de munca		
22		Emisii CO2		

Referitor la **Indicatorii de performanta pe proiect** au fost considerate urmatoarele proiecte strategice si indicatorii alocati:

- Proiect de revizuire a ofertei comerciale (incuzand trasee, plan trafic, etc.)
 - Eficienta plan trafic
 - Profitabilitate

