



S.C. TERMICA BRAD S.A.

mun. BRAD, str. Libertății, nr. 8, jud. Hunedoara

Cod unic de înregistrare RO27396250

Nr. înmatriculare ORC HD J20/699/2010

Capital social 90010 lei

Cont RO71RZBR0000060013149017

Raiffeisen Bank Sucursala Brad

Tel 0787639138

Fax 0254611625

Mail office@termicabrad.ro

www.termicabrad.ro

I. DESCRIEREA 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 (obligatoriu) sau nu (opțional).

Criterii obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fi 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 toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.

C. **Ponderea** (0-1) – Indică importanța relativă ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

D. **Administratori în funcție/curent** – Numele complet al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

E. **Candidați nominalizați** – Numele complet al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

F. **F1 – Total** – Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

F2 – Total ponderat – Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați [calculate ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

G. **G1 – 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 candidați sau membri x punctajul maxim) x 100].

G2 – Pragul curent colectiv – Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj 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 la 1 până la 5.
- Trăsături – O calitate distinctă sau caracteristică individului. Grila de punctaj de la 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 la 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 (punctaj criteriu x pondere criteriu).
- Total – Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și 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. COMPETENȚE

1.1 Competențe specifice sectorului

1.1.1. Cunoașterea proceselor tehnologice/operationale din domeniul producerii, transportului, distribuției și furnizării energiei termice

Descriere: înțelege procesul tehnologic de producere, transport, distribuție și furnizare a energiei termice și ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu dezvoltările în tehnologiile din domeniul producerii, transportului, distribuției și furnizării energiei termice
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiei tehnologice
3. Cunoaște în noile tehnologii relevante din în domeniul producerii, transportului, distribuției și furnizării energiei termice (ex. tehnologii moderne în sfera IT, sisteme ecologice, 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 riscurile, 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 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 consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale societății și schimbările 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

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul reponsabilității colective.

Indicatori:

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate
2. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice
3. Exerciță o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor

4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului
5. Este conștient de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul 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 prin contribuirea la dezvoltarea și 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 și analiza datelor clienților
4. Înțelege care sunt părțile interesate externe organizației și poate evalua metodele de comunicare

1.2.4 Managementul riscului

Descriere: înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

Indicatori:

1. Familiarizat cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului
2. Asistă consiliul la identificare, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informale despre risc
6. Preia propunerile care au fost aduse în atenția consiliului 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 regulează în care operează societatea.

Indicatori:

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și/sau cea din domeniul energiei termice
2. Familiar cu cadrul legislativ și statutele sub care operează societatea
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare
4. Sfătuiește consiliul referitor la problemele cu posibile implicații juridice
5. Asistă membrii consiliului la înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora
6. Se menține la curent referitor la problemele cu implicații legale pentru societate

1.2.6 Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu cerințele privind guvernarea financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv audit financiar și rapoarte financiare

Indicatori:

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu posibile implicații 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 nivel scăzut de competență financiară
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al societății
5. Familiarizat cu reglementările și normele aplicabile bunei practici
6. Familiarizat cu standarde profesionale de contabilitate
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității

1.3 Guvernanța corporativă

1.3.1 Competențe de guvernanță corporativă

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

Indicatori:

1. Familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale
2. Înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate
4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt – Ministerul Finanțelor Publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății

1.3.2 Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile 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 managementului 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 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 în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate

Indicatori:

1. Negociază cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe
2. Soluționează diferențele cu minimum de impact
3. Poate obține concesii fără a deteriora relațiile
4. Poate fi direct dar și diplomat

1.4.2 Capacitate de analiză și sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a prezice evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui sistem component

Indicatori:

1. Descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu
2. Poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul
3. Poate modela problema în termeni abstracți
4. Nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres
5. Poate sintetiza informația și să identifice elementele importante
6. Poate furniza 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 în stabilirea rapoartelor
3. Investește timp și energie pentru a-i cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze
4. Este priceput la folosirea tactului și diplomației

2. TRĂSĂTURI

2.1 Integritate și reputație

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu societatea

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 dă încrederea și respectul colegilor din consiliu
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în corcondanță cu prevederile contractului de mandat, dar și de ținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente
6. Denunță conflictele de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale societății
7. Adoptă un comportament necesar a fi exercitat în cadrul consiliului în cazul situațiilor care l-ar putea pune pe administrator într-o situație de conflict de interese

2.2 Independența

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil să ofere provovarea și rigoarea necesară pentru a asista consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt în luarea deciziilor

Indicatori:

1. Este dispus să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal
2. Solicită clarificări și explicații
3. Este dispus să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile

2.3 Expunere politică

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

2.4 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea	Intenția				Intenția exprimată

de așteptări a acționarilor	exprimată – nu se aliniază				– se aliniază
-----------------------------	----------------------------	--	--	--	---------------

3 CONDIȚII PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE

3.1 Număr de mandate

Rating	1	2	3	4	5
Nr. de mandate	> 3	3	2	1	0

3.2 Ani de conducere într-o organizație

Rating	1	2	3	4	5
Ani de conducere într-o organizație	≤ 3	4	5	6	≥ 7

3.3 Studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență în domeniul științe ingineresti si experienta in domeniu de minim 5 ani

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență în domeniul științe ingineresti si experienta in domeniu de minim 5 ani	Fără studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență în domeniul științe ingineresti si fără experiență în domeniu de minim 5 ani	-	-	Cu studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență în domeniul științe ingineresti si experienta in domeniu de minim 5 ani	Cu studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență în domeniul științe ingineresti si experienta in domeniu de peste 5 ani

3.4 Studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență in domeniul economic sau juridic si experienta in domeniul economic juridic,contabilitate,de audit sau financiar de cel puțin 5 ani

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență in domeniul economic sau juridic si experienta in domeniul economic juridic,contabilitate,de audit sau financiar de cel puțin 5 ani	Fără studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență in domeniul economic sau juridic si fără experienta in domeniul economic juridic,contabilitate,de audit sau financiar de cel puțin 5 ani	-	-	Cu studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență in domeniul economic sau juridic si experienta in domeniul economic juridic,contabilitate,de audit sau financiar de cel puțin 5 ani	Cu studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licență in domeniul economic sau juridic si experienta in domeniul economic juridic,contabilitate,de audit sau financiar de peste 5 ani

II GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELE DE RATING

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a își demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică.	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.

2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> • Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; • Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> • Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert(ă) în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> • Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanță a consiliului și nivel executiv superior; • Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un (o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. <ul style="list-style-type: none"> • Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații; • Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în aceasta competență de către consiliul, organizația și/sau organizațiile din afară.

Tabele de rating

Competențe		Rating
	Cunoștințe, aptitudini și experiență	
	Novice	1
	Intermediar	2
	Competent	3
	Avansat	4
	Expert	5

III UTILIZĂRILE MATRICEI

Matricea personalizată, criteriile asociate și grilele de punctaj derivate din profilul consiliului și ghidurile de bune practici ale Ministerului Finanțelor Publice, acestea fiind în permanență revizuite și actualizate, pot fi folosite pentru un număr de scopuri diferite, fără 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, precum și personalul din cadrul ministerelor (inclusiv, dar fără a se limita la, programele furnizate de Ministerul Finanțelor Publice).*
- 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.

Folosirea exclusivă a scorurilor medii calculate pentru decizii, fără alte judecăți personale, discuția și luarea de decizii în concordanță cu procedurile scrise și prezentate pentru comitetul decizional, de oricare dintre organismele implicate în procesul de recrutare, și care, de asemenea, trebuie să ofere posibilitatea de a avea disidența înregistrată, nu este recomandată.

Comitetul de Nominalizare și Remunerare

Goia Cornel

Fruja Ioan Vasile