

**MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL
S.C. Uzina Termoelectrica Production S.A. Giurgiu**

DESCRIEREA MATRICEI

A. Criterii - Reprezinta categorii de competente, trasaturi, conditii necesare si interdictii derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidațiilor pentru postul de membru în consiliu.

B. Obligatoriu (Oblig.) sau opțional(Opt.)–precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selecteaza obligatoriu) sau nu(selecteaza optional) . Criteriile obligatorii sunt competente și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor Consiliului.

C. Ponderea (0-1) –indică importanța relativă a competențele ei ce este evaluată. O valoarea a ponderii apropiată de unu indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de zero indică o importanță scăzută.

D. Administratorii în funcție–numele complet al administratorilor actuali, ordonate alfabetic.

E. Candidații nominalizați–numele complet al administratorilor propuși(candidații sau/ și nominalizati), ordonate alfabetic.

F. Total–balanta totala a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați , de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

G. Total ponderat–valoarea totală ponderata a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați(calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului(prevăzute la punctul C).)

H. Pragul minim colectiv–nivel procentual din potențialul maxim al competentelor individuale agregate care trebuie îndeplinită de toți membrii Consiliului, pentru depunerea capacităților necesare Consiliului ca întreg(calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/(numărul candidațiilor sau membrii X punctajul maxim) X 100.

I. Pragul curent colectiv–nivel procentual calculat ca raport între: total/(numărul candidațiilor sau membrii X punctajul maxim) X 100.

DESCRIEREA RANDURILOR MATRICEI.

- **Competențe**–combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplinit cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de la 1 până la 5.
- **Trăsături**–O calitate distinctivă sau caracteristică a individului. Grilă de punctaj de 1 pana la 5.
- **Condiții restrictive și proscriptive** –alte condiții eliminatorii–reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grilă de punctaj de 1 pana la 5.
- **Subtotal**- punctajul total pentru administratorii și candidații nominalizați individual pe grupuri de criterii(calculat ca sumă punctajul pentru fiecare grup de criterii(competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii), pentru un administrator sau candidat nominalizat).
- **Subtotal ponderat** - insumarea valorilor obtinute in urma multiplicarii punctajului obtinut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociata (punctaj criteriu * pondere criteriu).

- **Total**– Valoarea totala a punctajului criteriilor pentru administartori si candidatii nominalizatii individual (calculat ca sumă punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat**–Suma Subtotalurilor ponderate.
- **Clasament**–clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderată obținut de fiecare.

CRITERII FOLOSITE IN CADRUL MATRICEI - descriere si indicatori asociati

1.Competențe

1.1. Competențe specifice sectorului.

1.1.1. Experiență relevantă în domeniu de activitate al societății

Descriere: cunoaște sectorul în care functionaza 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 care operează societatea:
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului și modul în care relaționează aceștia (operatorii economici, autorități de reglementare, autorități publice , etc.)
3. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniul)sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice,etc.)
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele cu alți membrii ai Consiliului în sprijinul procesului de luarea deciziilor:

1.1.2. Cunoașterea pieței in care acționează societatea

Descriere: înțelege piața care funcționează societatea si ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții al societății.

Indicatori:

1. Se menținem la curent cu noutățile din domeniu.
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiilor.

1.2. Competențe profesionale de importanță strategică.

1.2.1. Viziunea și planificare strategică.

Descrierea: are recunoașterii 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.

Indicator:

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 organizationale.
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 schimbări relevante pentru strategia societății și pentru direcția viitoare.
5. Înțelege factorii implicați in implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

1.2.2. Capacitatea de luarea deciziilor și de evaluarea impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia.

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțeleg în principiu responsabilității colective.

Indicatori:

1. Caută atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate.
2. Solicită ajutor specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice.
3. Exercițiază o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor.
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părerilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când constată probleme din perspectiva consiliului.
5. Este conștient/a de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luarea deciziilor.
6. Recunoaște faptul că consiliul vorbește pe o singură voce ce se consideră responsabil/a (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.

1.2.3. Marketing strategic.

Descriere: are cunoștințe și experiență referitoare la marketing strategia 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 acesta considerând contribuția la dezvoltarea și/sau evaluarea strategiei de marketing al societății
2. Poate ghida consiliul în evaluarea eficacității programelor și campaniilor de marketing.
3. Asista consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților.
4. Înțelege care sunt părțile interesate extreme ale organizației și poate evalua modele potrivite de comunicare.

1.2.4. Managementul riscului.

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

Indicator:

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului.
2. Asista consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategie pentru managementul riscului.
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc.
4. Explica aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles.
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc.
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management a riscurilor.

1.2.5. Legislație.

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulative în care operează societatea.

Indicatori:

1. Are cunoștințe despre legislație și drept comercial general.
2. Familiar/ă cu cadru legislativ și statutele sub care operează societatea.
3. Poate ghida consiliu cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare.
4. Sfatuieste consiliu referitor la problemele cu posibilitatea implicării juridice.
5. Asistă membrii Consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.
6. Se menține la curent referitor la problemele cu complicații legale pentru organizație.

1.2.6. Finanțe și contabilitate.

Descriere: familiar cu cerințele privind guvernanta financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor consiliului și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

Indicator:

1. Notifică consiliu cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile.
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor specifice.
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară.
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al societății.
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici.
6. Familiarizat/a cu standardele profesionale de contabilitate.
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public, al finanțelor și contabilității.

1.3. Guvernanta corporativă**1.3.1. Competențe de guvernanta corporativă**

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

Indicator:

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

1.3.2. Monitorizarea performanței.

Descriere: înțelege că responsabilitățile consiliului pentru supervizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea societății la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

Indicator:

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemului de managementului riscului.
Înțelege auditul intern.
2. Contribuie la monitorizarea performanței managementului de către consiliu.
3. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale societății și monitorizează conformitatea cu acestea.
4. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie.

5. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea și raportarea la interesele materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

1.4. Social și personal.

1.4.1. Abilități de comunicare și negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

Indicatori:

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

1.4.2. Capacitatea de analiză și sinteză

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

Indicator:

1. Descompune puține probleme fără a pierde imaginea de ansamblu:
2. Poate vedea cu modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul:
3. Poate modela problema în termeni abstract:
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 slabe.

1.4.3. Abilități de relaționare.

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

Indicator:

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 ai cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

1.5. Internațional.

1.5.1. Participarea în organizații internațional/europene constituite în domeniul de producție, transportului și distribuției energiei electrice

Descriere; Participarea în organizații internațional/europene constituite în domeniul producției, transportului și distribuției energiei electrice precum și alte domenii correlative relevante.

Indicatori;

Participă la conferințe și simpozioane privind domeniul de activitate al producției, transportului și distribuției energiei electrice precum și alte domenii correlative relevante.

1. Poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului de activitate;
2. Ajută consiliul în inițiativa de colaborări cu diverse organisme sau organizații în domeniu cu rezultate benefice pentru societate.
3. Asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementar de la nivel european/internațional.

2.Trasaturi.

2.1. Integritate și reputație

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

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință privind formarea profesională.
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte.
3. Se comportă într-o manieră demnă de încredere și respectul colegilor din consiliu.
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate.
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.
6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului.

2.2. Independență.

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil să ofere provocarea și rigoare necesară pentru a asista consiliu în realizarea unei înțelegeri globale informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

Indicator:

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

2.3. Expunere politică.

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

2.4. Aliniere cu scrisoarea de asteptari a actionarilor

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de asteptari a actionarilor	Intentia exprimata nu se aliniaza				intenția exprimată se aliniază

3.Conditii perspective si proscriptive

3.1. Numar de mandate

Raiting	1	2	3	4	5
Numar de mandate		3	2	1	0

3.2. Ani de cand este director executiv in organizatie

Raiting	1	2	3	4	5
Ani de cand este director executiv in organizatie	<3	4	5	6	>7

3.3. Studii superioare economice sau juridice si experienta in domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit financiar de cel putin 5 ani

Raiting	1	2	3	4	5
Studii superioare economice sau juridice si experienta in domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel putin 5 ani	Fara studii superioare in domeniul economic sau juridic si fara experienta de minim 5 ani	-	-	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 5 ani	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 10 ani

Grila de punctaj a competentelor si tabelele de raiting

Grila de punctaj a componentelor este un instrument folosit pentru masurarea abilitatii candidatilor de a isi demonstra competenta in ceea ce priveste consiliul, clasificand nivelurile de abilitati in cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

Scor	Nivel de competenta	Descriere
N/A	Nu se aplica	Nu este necesar sa aplicati sau sa demonstrati aceasta competenta
1	Novice	Aveti o intelegere a cunostintelor de baza
2	Intermediar	Aveti un nivel de experienta castigat prin formare fundamentala si/sau prin cateva experiente similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern. - Intelegeti si puteti discuta termeni, concepte, principii si probleme legate de aceasta competenta; - Faceti uz activ de legi, regulamente si ghiduri.
3	Competent	Sunteti capabil/a sa indepliniti cu succes functiile asociate acestei competente. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multa experienta, dar de regula demonstreati aceasta aptitudine independent. - Ati aplicat aceasta competenta cu succes in trecut, cu minim de ajutor; - Intelegeti si puteti discuta aplicarea si implicatiile schimbarilor in procesele, politicile si procedurile din acest sector.

4	Avansat	<p>Puteti indeplini sarcinile asociate cu aceasta aptitudine fara asistenta. Sunteti recunoscut/a in cadrul societatii curente ca un (o) expert(a) in aceasta competenta, sunteti capabil/a sa oferiti ajutor si aveti experienta avansata in aceasta competenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ati oferit idei practice/relevante, resurse si perspective practice referitoare la procesul sau imbunatatirile practice, la nivel de guvernanta a consiliului si nivel executiv superior. - Sunteti capabil/a sa interactionati si sa purtati discutii constructive cu conducerea executiva, dar si sa instruiti alte persoane in aplicarea acestei competente.
5	Expert	<p>Sunteti cunoscut/a ca un expert/a in acest sector. Puteti oferi ajutor si gasi solutii pentru dileme si probleme complexe referitoare la aceasta zona de expertiza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ati demonstrat excelenta in aplicarea acestei competente in multiple consilii de administrare si/sau organizatii; - Sunteti privit ca un/o expert/a, conducator/oare si inovator/oare in aceasta competenta de catre consiliu, organizatie si/sau organizatiile din afara.

Tabele de rating – Competente

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

Utilizarea matricei.

Matricea personalizată, Criteriile asociate și grilele de punctaj de derivate din profilul consiliului, în permanență revizuite și actualizate. Acestea sunt folosite pentru număr de scopuri diferite, fără a se limita:

Informare privind procesul de evaluare a consiliului în funcție.

- a) Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței Consiliului (inclusiv autoevaluarea și evaluarea de către terțe părți).
- b) Informarea referitoare la monitorizarea comportamentului individual 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 atinge capacitățile necesare și îndeplinirii responsabilităților fiduciare.

2. Informari referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului.

a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernantei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;

b) Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competență ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale ale de studii pentru cursurile formale de guvernanta corporativa ale consiliului.

3. Oferirea unui standard comun, formal transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare candidaților pentru funcția de membru în consiliu.

a) Notare tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun.

b) Formularea întrebărilor pentru interviu candidaților.

c) Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat.

d) Informarea referitoare la anunțul consiliului pentru postul sau posturile vacante.

4. Informarea referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noi 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.

Președinte de ședință,

Secretar general,