



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

**IPOCHIM S.A.**

**PROFIL CONSILIU DE ADMINISTRAȚIE**

**PROIECT**

## CUPRINS

1. Despre Profilul Consiliului de Administrație al IPROCHIM S.A. ....2
2. Analiza cerințelor contextuale .....2
3. Definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale, a grilei comune de evaluare pentru criteriile stabilite, a ponderii fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia, gruparea criteriilor pentru analiză comparativă, specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz. ...8

## 1. Despre Profilul Consiliului de Administrație al societății IPROCHIM S.A.

---

Conform art. 1 pct. (15) din Anexa nr.1 la H.G. nr. 639/2023, profilul consiliului de administratie al societății IPROCHIM S.A. cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate.

Profilul consiliului de administratie al IPROCHIM S.A. se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale, respectiv ansamblul de condiții și circumstanțe specifice care trebuie luate în considerare în implementarea principiilor și mecanismelor de guvernare corporativă in ceea ce priveste IPROCHIM S.A.. Aceste cerințe contextuale sunt determinate de particularitățile IPROCHIM S.A. și de mediul în care aceasta operează, de starea economică, financiară, de guvernare corporativă, contextul legislativ și poziția strategică în care se află întreprinderea publică la momentul actual, moment la care se realizează evaluarea și selecția membrilor consiliului de administrație;
- b) scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare - Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului;
- c) strategia IPROCHIM S.A. și a sectorului economic din care societatea face parte.

Profilul Consiliului de administratie, potrivit prevederilor cuprinse în Anexa nr. 1a la H.G. nr. 639/2023, contine:

- definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale sub forma unor competențele măsurabile,
- definirea unei grile comune de evaluare pentru criteriile stabilite,
- ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia,
- gruparea criteriilor pentru analiză comparativă,
- specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

## 2. Analiza cerințelor contextuale

---

Societatea IPROCHIM S.A. își desfășoară activitatea pe mai multe piețe concurențiale de servicii profesionale, corespunzătoare următoarelor domenii de activitate:

- (i) inginerie și proiectare industrială (CAEN 7112);

(ii) inspecții și certificări tehnice ADR/COV (CAEN 7120);

(iii) exploatarea activelor imobiliare prin închiriere (CAEN 6820).

Contextul sectorial în care operează societatea este caracterizat de următoarele elemente relevante:

(1) Presiune concurențială ridicată asupra prețurilor, determinată de existența unui număr semnificativ de operatori activi pe piețele vizate, cu structuri de cost diferite și grade variabile de flexibilitate operațională.

(2) Ciclicitatea investițiilor industriale în domeniul ingineriei și proiectării industriale, generată de frecvența redusă a proiectelor majore de modernizare, re tehnologizare sau extindere realizate de operatorii industriali. Această caracteristică conduce la intervale limitate de investiții de tip CapEx industrial, la un pipeline de proiecte relativ redus și la o volatilitate mai ridicată a portofoliului de comenzi, cu impact asupra marjelor și asupra structurii veniturilor, care este orientată într-o proporție semnificativă către activități recurente de tip OpEx (revizii, mentenanță). În acest context, activitatea de valorificare a activelor prin închiriere contribuie la asigurarea unui nivel de stabilitate financiară până la reluarea unui ciclu investițional favorabil.

(3) Structura competiției include atât firme specializate de nișă, cu politici de preț reduse, cât și antreprenori de mari dimensiuni care dispun de departamente proprii de proiectare, beneficiind de o integrare verticală a serviciilor și de optimizări de costuri inaccesibile, în anumite situații, întreprinderilor publice. În acest context, cerința tot mai frecventă de oferte integrate de tip „la cheie” (design & build) determină participarea IPROCHIM S.A. în asocieri cu alte entități sau antreprenori în construcții pentru accesarea proiectelor de anvergură, în condițiile în care unii competitori oferă servicii complete de tip EPC, fie prin structuri interne, fie prin colaborări consolidate.

(4) Autorizările și acreditările ADR/COV reprezintă un element distinctiv al activității societății. Totodată, liberalizarea piețelor de inspecții ADR și COV, prin extinderea delegării competențelor de autorizare și control către operatori privați, a condus la fragmentarea unei piețe anterior monopoliste și relativ stabile ca volum. Această evoluție a generat un nivel sporit de concurență, inclusiv în condiții susceptibile de concurență neloială, în contextul în care supravegherea realizată de organismul național de acreditare RENAR are un caracter predominant procedural și nu vizează evaluarea de fond a concluziilor tehnice ale inspecțiilor, spre deosebire de alte domenii reglementate (de exemplu, cel al Registrului Auto Român - RAR).

Întrucât societatea IPROCHIM S.A. este o întreprindere publică, ea este supusă unui regim juridic guvernat atât de Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, cât și de OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată, cu modificări și completări. Aceasta impune existența unui cadru solid de guvernare, caracterizat prin separarea clară a funcțiilor de conducere și

supraveghere, responsabilitate managerială, transparență decizională, evaluare pe bază de performanță și respectarea principiilor de integritate și etică.

Forma juridică de organizare a întreprinderii publice: societate pe acțiuni cu capital majoritar de stat.

În anul 1948, au fost înființate Întreprinderile Chimice pentru Cercetare, Proiectare și Producție Semi-industrială - ICEPS, pe platforma Dudești din București. Prin Hotărârea Consiliului de Miniștri nr. 604/1950, ICEPS a fost divizat în două institute aparținând Ministerului Metalurgiei și Industriei Chimice: pe de-o parte Institutul de Proiectare pentru Fabrici de Produse Chimice - IPROCHIM și Institutul de Cercetare Chimică - ICECHIM.

În anul 1977, toate institutele de proiectare din domeniul industriei chimice și petrochimice au fost reunite într-un singur institut: Institutul de Inginerie Tehnologică și Proiectare pentru Industria Chimică (IITPIC), care a grupat toate activitățile de inginerie tehnologică și proiectare din acest domeniu foarte diversificat ca profil.

În 1991, în baza Legii nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, prin H.G. nr. 156/07.03.1991 a fost înființată societatea comercială IPROCHIM S.A., cu sediul în București, str. Mihai Eminescu nr. 19-21, sector 1, prin preluarea integrală a activului și pasivului IITPIC, care de la aceeași dată și-a încheiat activitatea.

IPROCHIM S.A. a fost înmatriculată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul București sub nr. 40/6485/1991. În prezent numărul de înmatriculare este J1991006485401. Codul unic de înregistrare este 457747, cu atribut fiscal RO.

De-a lungul timpului, majoritatea platformelor chimice și petrochimice din România au fost proiectate de către IPROCHIM sau au beneficiat în mod semnificativ de serviciile acestuia, precum: Oltchim Râmnicu Vâlcea, Azomureș, Petromidia Năvodari - Rompetrol, Petrotel - Lukoil, Petrobrazi - OMV Petrom, Chimcomplex, Biofarm, Zentiva (fosta Fabrica de Medicamente), Detergenți Timișoara, Nitramonia Făgăraș / Combinatul Chimic Nitroporos, Combinatul de Cauciuc Sintetic și Produse Petrochimice Onești, Arpechim Pitești, Policolor București etc.

Prin specificul activităților derulate, Societatea se autofinanțează în integralitate, respectiv exclusiv din contractele pe care le încheie.

IPROCHIM S.A. nu este finanțată de la bugetul de stat, nu exploatează în regim de monopol resurse sau alte bunuri de interes public și nu prestează activități și servicii de interes public.

Activitățile principale ale societății ca surse principale de venituri, conform Statutului societății aprobat de acționari, sunt definite de:

(1) CAEN 7112: „Activitatea de inginerie și consultanța tehnică legată de aceasta” - obiectul principal de activitate, derulat în principal în industria chimică și

petrochimică (servicii de proiectare și de inginerie - studii, oferte, proiecte, analize, caiete de sarcini, evaluări, documentații de licitație etc.);

(2) CAEN 7120: „Activități de testări și analize tehnice” - Societatea este acreditată ca Organism de inspecție și de certificare ADR și Organism de inspecție COV;

(3) CAEN 6820: „Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate”.

Inițial, obiectul de activitate s-a adresat exclusiv domeniului principal al ingineriei și consultanței tehnice, însă ulterior, având în vedere condițiile impuse de piața concurențială, a fost necesară extinderea ariei acoperite în alte domenii complementare sau domenii noi, precum protecția mediului, valorificarea deșeurilor, industria de apărare etc.

Astfel, în anul 1994, IPROCHIM S.A. și-a constituit un compartiment autonom din punct de vedere tehnic, denumit Grup ADR, cu atribuții de organism de inspecție și certificare pentru implementarea și aplicarea prevederilor Codului ADR european în România. În anul 2015, piața inspecțiilor ADR a fost liberalizată prin Ordinul Ministrului Economiei nr. 971/2014, cu modificările și completările ulterioare, act normativ care a determinat în mod decisiv diminuarea considerabilă a activității și în acest domeniu.

Activitatea de închiriere a fost o consecință logică a deținerii de spații care, pe măsura restrângerii activităților tehnice, au putut fi oferite spre închiriere, susținându-se astfel obiectul principal de activitate, pe fondul regresului investițional în domeniul eligibil al societății.

Societatea deține în proprietate cinci sedii/active, pe care le poate închiria în tot sau în parte, în măsura în care nu afectează obiectul principal de activitate, respectiv în condițiile stabilite de acționari:

i) sediul social (principal) amplasat în București, str. Mihai Eminescu, nr. 19-21, Sector 1;

ii) punct de lucru amplasat în București, Calea Plevnei, nr. 137C, Sector 6;

iii) punct de lucru amplasat în București, str. Popescu Radu, nr. 17, bl. 24 A, sc. 1, ap. 32, Sector 1 (apartament cu 4 camere - locuință de serviciu);

iv) punct de lucru amplasat în Iași, str. Costache Negri, nr. 48, județul Iași;

v) punct de lucru amplasat în Sibiu, str. dr. Ion Rațiu, nr. 4-6, județul Sibiu.

În orice caz, prin activitatea sa, prin baza de date deținută, precum și prin capacitatea profesională și organizatorică la care funcționează, IPROCHIM S.A. are aptitudinea de a fi un institut de o importanță structurală deosebită pentru industria din România.

IPROCHIM S.A. dispune în prezent, cu precădere pe bază de colaborări externe, de resurse umane a căror pregătire tehnico-profesională îi permite abordarea, în

general, a majorității proiectelor din domeniile ingineriei tehnologice și industriale specifice.

IPOCHIM S.A. este administrată în sistem unitar de către un consiliu de administrație format din 5 membri.

Acțiunile societății sunt listate la Bursa de Valori București - Sistemul multilateral de tranzacționare AeRO, simbol IPHI, fiind admise la tranzacționare toate acțiunile emise de societate.

Obiective derivate din politica guvernamentală:

În concordanță cu politica guvernamentală aplicabilă întreprinderilor publice și cu rolul Statului Român, prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, în calitate de autoritate publică tutelară și acționar majoritar, obiectivele generale avute în vedere pentru Societatea IPOCHIM S.A. derivă din necesitatea consolidării performanței economice, a guvernancei corporative și a sustenabilității activității acesteia, într-un cadru concurențial și reglementat.

În acest sens, autoritatea publică tutelară formulează următoarele obiective de principiu, care fundamentează așteptările privind activitatea organelor de administrare și conducere ale societății:

(i) Profesionalizarea guvernancei corporative și creșterea performanței economice, prin aplicarea consecventă a prevederilor legislației în vigoare privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, întărirea rolului Consiliului de administrație și orientarea managementului către obținerea unor rezultate economico-financiare sustenabile;

(ii) Asigurarea stabilității financiare, inclusiv prin recuperarea progresivă a pierderilor contabile înregistrate în anii anteriori și prin reducerea plăților restante, în scopul consolidării lichidității și menținerii unui echilibru financiar adecvat desfășurării activității curente;

(iii) Crearea și menținerea unui climat de transparență și integritate, în conformitate cu standardele aplicabile, atât din perspectiva legislației în domeniul guvernancei corporative a întreprinderilor publice, cât și din cea a legislației specifice piețelor de capital, având în vedere statutul societății de entitate listată;

(iv) Valorificarea și exploatarea eficientă a activelor societății, astfel încât acestea să contribuie în mod echilibrat la susținerea activităților de bază și la asigurarea stabilității financiare, cu respectarea cadrului legal aplicabil și a intereselor acționarilor;

(v) Menținerea conformității legale și a certificărilor necesare desfășurării activității, inclusiv a autorizărilor și acreditărilor tehnice, în vederea asigurării continuității activităților și a credibilității societății pe piețele pe care aceasta activează;

(vi) Promovarea digitalizării și a eficienței operaționale, prin adoptarea graduală a soluțiilor tehnologice adecvate, cu scopul optimizării proceselor interne, creșterii productivității și îmbunătățirii capacității de raportare și control;

(vii) Întărirea sistemului de control intern managerial, inclusiv prin dezvoltarea și menținerea unui cadru SCIM funcțional, adaptat dimensiunii și specificului societății;

(viii) Asigurarea unui management eficient al riscurilor, prin identificarea, evaluarea și monitorizarea principalelor riscuri financiare, operaționale, de conformitate și reputaționale, în vederea limitării impactului acestora asupra activității societății;

(ix) Contribuția la obiectivele de siguranță industrială și protecția mediului, prin respectarea cerințelor legale și a standardelor aplicabile în domeniu, corespunzător naturii activităților desfășurate de societate.

În concluzie, viitorii membri ai Consiliului de Administrație trebuie să dispună de o combinație solidă de competențe strategice, financiare, tehnice și etice, fiind capabili să guverneze o entitate publică într-o manieră compatibilă cu standardele internaționale de excelență în administrare. Eficiența cu care aceștia vor răspunde acestor cerințe va determina, în mod direct, capacitatea IPROCHIM S.A. de a livra rezultate sustenabile, în condiții de eficiență, responsabilitate și adaptabilitate.

Este de o deosebită importanță ca membrii Consiliului de Administrație să posede o înțelegere aprofundată a specificității tehnice a activităților, fiind o precondiție pentru un proces decizional avizat, bazat pe evaluarea realistă a riscurilor, a fezabilității tehnologice a investițiilor și a capacității interne de inovare.

Prin urmare, criteriile de selecție pentru viitorii membri ai Consiliului de Administrație trebuie să includă în mod explicit competențe tehnice sectoriale, alături de cele economice, juridice și de guvernare, ca o condiție sine qua non pentru guvernarea eficientă și în cunoștință de cauză a unei întreprinderi publice cu scopul de a asigura că deciziile strategice vor reflecta în mod autentic specificitatea tehnologică, riscurile operaționale și oportunitățile de dezvoltare ale IPROCHIM S.A. într-un peisaj dinamic, concurențial și supus unor cerințe de transparență și performanță tot mai ridicate.

Potrivit atât literei, cât și spiritului legislației de Guvernare Corporativă aplicabile, selecția conducerii administrative și executive a întreprinderilor publice, trebuie să fie focalizată pe evaluarea competențelor. Stabilirea competențelor necesare unui membru al unui Consiliului de Administrație, se face pe baza analizei cerințelor contextuale și a cadrului strategic ce guvernează întreprinderea publică. Astfel, membrii viitorului Consiliu de Administrație al IPROCHIM S.A. trebuie să satisfacă următoarele deziderate:

- să aibă o bună viziune asupra rolului societății, asupra poziționării acesteia în piață, asupra strategiei pe care aceasta trebuie să o formuleze și să o aplice pentru a conduce la îndeplinirea misiunii atribuite;

- să aibă o bună și permanentă vedere globală asupra constrângerilor cu care societatea se confruntă dar și asupra oportunităților pe care le are și pe care trebuie să le fructifice în mod profitabil;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se confruntă societatea, contribuind la diminuarea acestora, răspunde prompt și optim oportunităților identificate, fructificându-le;
- să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie adoptate în cât mai mare măsură contextului societății;
- să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii organizații dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- să aibă capacitatea de a instaura o cultură organizațională bazată pe integrarea valorilor societății;
- să își asume responsabilitatea de a supraveghea activitatea societății în limitele stabilite de către Acționari și de a face toate diligențele necesare și permise pentru ca aceasta să producă rezultatele anticipate;
- să inițieze, să mențină și să dezvolte bune relații de colaborare cu reprezentanții autorităților, ai organismelor de reglementare și control, ai clienților, ai furnizorilor, ai altor stakeholders.

**3. Definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale, a grilei comune de evaluare pentru criteriile stabilite, a ponderii fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia, gruparea criteriilor pentru analiză comparativă, specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.**

---

**Condiții obligatorii pentru toți administratorii:**

- Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator sau director în întreprinderile publice conform prezentei ordonanțe de urgență următoarele persoane:
  - o senatorii;
  - o deputații;
  - o membrii Guvernului;
  - o prefectii și subprefectii;
  - o primarii și viceprimarii;
  - o persoanele care au auditat situațiile financiare ale societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
  - o persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și

- combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
  - persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.
- trebuie să aibă experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.
  - cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.
  - să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, acesta trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.
  - nu pot fi numiți mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
  - majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.
  - Selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1) din OUG 109/2011, aprobată cu modificările și completările ulterioare, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.

- nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator sau membru al consiliului de supraveghere, precum și persoanei juridice numite administrator. Autoritatea publică tutelară poate stabili ca pe durata mandatului său administratorul unei întreprinderi publice să poată face parte dintr-un singur consiliu de administrație și/sau consiliu de supraveghere.
- nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute în art. 30 alin. (9) din O.U.G nr.109/2011 conform căruia ” În cazul în care, din motive imputabile, administratorii nu îndeplinesc indicatorii de performanță stabiliți prin contractele de mandat, adunarea generală a acționarilor îi revocă din funcție și hotărăște, în termen de maximum 45 de zile de la vacantare, declanșarea procedurii de selecție pentru desemnarea de noi administratori, în conformitate cu prevederile art. 29. Administratorii revocați nu mai pot candida timp de 5 ani de la data rămânerii definitive a hotărârii de revocare pentru alte consilii de administrație prevăzute de prezenta lege.”;
- nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiunii de fals, infracțiunii contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr.129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare, desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea funcției;
- nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
- au capacitate deplină de exercițiu;
- sunt apți din punct de vedere medical;
- nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- egalitate de gen;
- îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

#### Condiții de alcătuire a Consiliului de Administrație

- majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori independenți;
- selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit alin. (7), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;

- în cadrul consiliului de administrație/supraveghere nu poate fi numit mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- nu exercită concomitent mai mult de 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află în România, conform art. 33 din O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția funcționarilor publici sau a altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice, care pot deține calitatea de membru în consiliul de administrație și/sau de membru în consiliul de supraveghere la maximum două întreprinderi publice sau în organele de conducere ale altor entități deținute de stat sau de unitățile administrativ - teritoriale al căror sediu se află pe teritoriul României, conform art. XII (1) din O.U.G nr.34/2023 privind unele măsuri fiscal-bugetare, prorogarea unor termene, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative. Acest criteriu trebuie validat de către candidați, începând cu momentul întocmirii Raportului Final; nerespectarea sa, împiedicând nominalizarea în postul de Administrator.
- cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.

Criterii de selecție sunt grupate în următoarele categorii: competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice, competențe profesionale de importanță strategică, competențe de guvernanta corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice, aliniere cu scrisoarea de așteptări, trăsături, alte criterii - rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director, înscrieri în cazierul fiscal și judiciar, egalitate de gen.

#### **Modalitatea de evaluare a candidaților**

Evaluarea candidaților se face, după caz, prin analiza documentelor din dosarul de candidatură, analiza informațiilor suplimentare față de cele din dosarul de candidatură solicitate de comisa de selecție și nominalizare, în scris, pentru a revizui, îmbunătăți și valida acuratețea punctajului, analiza declarației de intenție,

observarea comportamentală a candidaților pe parcursul interviului organizat de Comisia de selecție, prin raportare la Profilul Consiliului de Administrație, Profilul Membrilor Consiliului de Administrație și prin raportare la indicatorii ce descriu competențele care sunt criteriile de selecție a candidaților conform documentelor anterior menționate, integrarea rezultatelor analizei declarațiilor de intenție formulate pe baza Scrisorii de Așteptări de către candidați.

Evaluarea profilului unui candidat este un proces complex care nu se limitează la aprecierea asupra nivelului de studii absolvite de către candidat sau la atestarea referitoare la vechimea în cadrul unei instituții, ci presupune evaluarea nivelului global de competență al fiecărui candidat. Se realizează și o analiză aprofundată a experienței profesionale adecvate, necesare îndeplinirii atribuțiilor ce îi vor reveni membrului Consiliului de Administrație, luând în considerare natura, amploarea și complexitatea activității desfășurate.

Precizăm faptul că, în spiritul legislației de guvernanță corporativă și al principiilor generale de business, competența este cumulul de cunoștințe, abilități/capabilități și comportamente/atitudini, pe care o persoană le deține într-un anumit domeniu.

Evaluarea competențelor unui candidat presupune:

- observarea și aprecierea abilităților/capabilităților care îi permit candidatului să exercite acea competență, în scopul realizării cu succes a unor activități specifice;
- observarea comportamentelor/atitudinilor manifestate de candidat în momentul exercitării abilităților/capabilităților respective.

Potrivit prevederilor art. 16, Anexa nr. 1a din H.G. nr. 639/2023, criteriile de selecție obligatorii care trebuie folosite în cadrul procedurii de selecție a candidaților în vederea numirii în Consiliul de administrație al IPROCHIM S.A. sunt diferențiate în grupe și subgrupe, după cum urmează:

## **A. COMPETENȚE**

### **a) Competențe specifice sectorului de activitate al IPROCHIM S.A.**

Competențele specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice desemnează ansamblul integrat de cunoștințe, abilități, experiențe și atitudini profesionale relevante pentru înțelegerea aprofundată și capacitatea de guvernanță strategică a activităților derulate de întreprinderea publică în domeniul său specific de operare. În cazul IPROCHIM S.A., aceste competențe implică un nivel ridicat de familiaritate cu particularitățile în care societatea activează, cu procesele tehnologice utilizate, precum și cu cerințele de conformitate și calitate asociate acestora.

Această grupă de competențe reflectă capacitatea membrilor Consiliului de Administrație de a înțelege și de a influența decizional orientările strategice ale întreprinderii. Se referă totodată la abilitatea de a anticipa evoluțiile pieței, de a

evalua corect riscurile și oportunitățile asociate proceselor, de a înțelege dinamica cererii și modul în care reglementările naționale și internaționale influențează activitatea întreprinderii publice.

#### **b) Competențe profesionale de importanță strategică**

Competențele profesionale de importanță strategică reprezintă ansamblul de cunoștințe, abilități, experiență și viziune necesare pentru a aborda provocările complexe și a lua decizii ce influențează pe termen lung direcția și performanța unei întreprinderi publice. Aceste competențe sunt esențiale pentru poziționarea și sustenabilitatea întreprinderii într-un context economic și tehnologic în continuă schimbare și pentru asigurarea aliniamentului cu obiectivele naționale și internaționale.

În cazul IPROCHIM S.A., competențele profesionale de importanță strategică se referă la capacitatea membrilor Consiliului de Administrație de a înțelege și de a anticipa evoluțiile macroeconomice, reglementările guvernamentale, provocările economice, și de a orienta compania către investiții și dezvoltări pe termen lung, în concordanță cu misiunea și viziunea acesteia. Aceste competențe includ gândirea strategică, abilitatea de a coordona resursele pentru obținerea unui avantaj competitiv sustenabil, precum și capacitatea de a construi parteneriate, de a atrage investiții și de a înțelege implicațiile deciziilor de guvernanță asupra întreprinderii publice.

#### **c) Competențe de guvernanță corporativă**

Includ capacitatea de intelegere a principiilor OCDE privind guvernanța corporativă, capacitatea de a implementa și supraveghea prevederile OUG nr. 109/2011, capacitatea de a asigura separarea atribuțiilor decizionale și executive, implicarea în stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță și urmărirea eficienței structurilor de control intern.

Competențele de guvernanță corporativă presupun o înțelegere solidă a principiilor de transparență, responsabilitate, echilibru decizional și control intern, cu aplicabilitate directă asupra rolului Consiliului de Administrație, alături de capacitatea de a contribui la definirea obiectivelor strategice, la monitorizarea execuției acestora, la validarea rapoartelor de performanță și la supervizarea conducerii executive.

#### **d) Competențe sociale și personale**

Acestea se referă la capacitatea de a lucra eficient în echipă, de a adopta decizii în mod obiectiv, de a gestiona situații de criză, de a asigura dialogul constructiv cu stakeholderii societății.

Competențele sociale și personale se referă la comportamente și aptitudini de relaționare, negociere, decizie și gestionare a situațiilor complexe.

#### **e) Experiență pe plan local și internațional**

Se referă la cunoștințele și experiența dobândite prin activitatea desfășurată într-un context local, național sau internațional, care permit membrilor Consiliului de Administrație să înțeleagă și să răspundă eficient provocărilor și oportunităților la nivel regional și național.

Experiența pe plan local și internațional este importantă pentru un membru al Consiliului de Administrație, deoarece acest tip de experiență asigură o înțelegere completă a diversității mediilor economice și legislative în care compania își desfășoară activitatea și permite formularea unor decizii strategice care să beneficieze atât de pe urma oportunităților. De asemenea, experiența internațională oferă o capacitate sporită de a înțelege standardele și bunele practici internaționale, care sunt din ce în ce mai relevante într-un sector globalizat, în care companiile trebuie să fie în permanență adaptate la schimbările pieței și reglementărilor externe.

#### **f) Competențe și restricții specifice funcționarilor publici sau altor categorii din cadrul autorităților publice**

Competențele și restricțiile specifice funcționarilor publici sau altor categorii de personal provenit din autoritatea publică tutelară vizează capacitatea de a-și exercita mandatul cu respectarea regimului juridic al incompatibilităților și conflictelor de interese. Este necesară înțelegerea clară a limitelor între atribuțiile publice și cele aferente unei funcții de administrator într-o societate reglementată de legislație specifică.

#### **g) Altele, în funcție de specificitatea IPROCHIM S.A.**

Aceste competențe reflectă capacitatea de a răspunde așteptărilor Autorității Publice Tutelare formulate în Scrisoarea de Așteptări.

## **B. TRĂSĂTURI**

### **a) Reputație personală și profesională**

Reputația personală și profesională reprezintă fundamentul încrederii în capacitatea candidatului de a acționa cu responsabilitate și integritate în exercitarea mandatului. Aceasta este confirmată prin activitatea profesională anterioară, recunoașterea în mediul profesional și lipsa oricăror suspiciuni de comportament neconform.

### **b) Integritate**

Integritatea se referă la comportamente conforme cu legislația, cu standardele etice și cu principiile de bună conduită, incluzând lipsa oricăror condamnări penale, abateri disciplinare sau sancțiuni în calitate de administrator ori director.

### **c) Independență**

Independența implică libertatea de gândire, de decizie și de acțiune în interesul exclusiv al instituției, neinfluențată de interese politice, de afaceri sau personale. Această trăsătură este impusă inclusiv prin cerințele legale de independență a unei părți a membrilor Consiliului de Administrație.

#### **d) Expunere politică**

Se evaluează gradul de expunere politică a candidatului și impactul acesteia asupra imparțialității în luarea deciziilor. Se urmărește evitarea politizării excesive a societății. Expunerea politică este analizată în scopul asigurării neutralității politice și a echidistanței decizionale.

#### **e) Abilități de comunicare interpersonală**

Capacitatea de a argumenta decizii în mod convingător, de a susține puncte de vedere complexe în contexte dificile și de a dialoga eficient cu instituțiile tutelare și partenerii financiari. Abilitățile de comunicare interpersonală sunt necesare pentru colaborarea eficientă în cadrul Consiliului, pentru dialogul constructiv cu partenerii instituționali și pentru reprezentarea corectă a poziției instituției în relațiile publice și de guvernanță.

#### **f) Alte trăsături relevante**

Se bazează pe nevoia identificată de a contribui la dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate către rezultate, etică și responsabilitate și sunt gândire critică, orientare către rezultate, capacitate de decizie, agilitate strategică, capacitate de sinteză.

### **C. ALTE CRITERII**

#### **a) Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director**

Analiza performanței entităților în care candidatul a ocupat funcții de administrare sau conducere, pe baza indicatorilor financiari. Se analizează performanța entităților respective în termeni de profitabilitate, rentabilitate, sustenabilitate financiară și impact strategic.

#### **b) Inscrisuri în cazierul fiscal și judiciar**

Existența unui cazier judiciar și fiscal fără înscrisuri care să nu îi permită ocuparea funcției este o condiție de eligibilitate neechivocă și constituie garanția legalității și a reputației profesionale.

#### **c) Criterii de gen**

Se are în vedere încurajarea diversității de gen pentru asigurarea unei diversități echilibrate în structura consiliului, în conformitate cu politicile publice și recomandările Comisiei Europene, în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011.

Astfel, criteriile de selecție, definirea acestora și gruparea lor pentru analiza comparativă sunt prezentate în continuare:

## **I. Competențe specifice sectorului de activitate a IPROCHIM S.A.**

### **C1.1 Capacitatea de a înțelege și depăși provocările specifice domeniului de activitate al IPROCHIM S.A.**

Definiție: abilitatea de a demonstra o înțelegere profundă a caracteristicilor proceselor de furnizare de servicii de inginerie, proiectare și consultanță tehnică, în condiții competitive pentru industrie (chimie, petrochimie, energie, mediu, utilaje sub presiune, industria de apărare etc.), completate de activități de inspecții/certificări ADR și COV, precum și de valorificare eficientă a activelor prin închiriere, în vederea susținerii activităților de bază.

Indicatori:

- demonstrează cunoașterea obiectivului principal al IPROCHIM S.A.;
- poate discuta în mod clar și detaliat despre provocările întâmpinate în domeniul de activitate al întreprinderii publice.
- identifica soluții inovatoare și eficiente în fața provocărilor complexe;
- înțelege și valorifică statutul de furnizor esențial al societății pentru a extinde și diversifica oferta de produse și servicii ale IPROCHIM S.A., ținând cont de nevoile pieței și ale statului;
- identifica tendințele emergente în domeniu și are capacitatea de a ajusta planurile de acțiune pe baza acestor decizii strategice bazate pe evaluarea riscurilor și a oportunităților;
- demonstrează prin exemple concrete din cariera sa o înțelegere sistemică a modului de intervenție în fața unor constrângeri externe sau interne, inclusiv sub incertitudine sau în perioade de criză.

### **C1.2 Capacitatea de a asigura sustenabilitatea pe termen lung a IPROCHIM S.A.**

Definiție: Abilitatea de a dezvolta și implementa strategii care conduc la sporirea veniturilor și a profitului net al IPROCHIM S.A., într-un mod eficient și sustenabil.

Indicatori:

- demonstrează o înțelegere aprofundată a factorilor care influențează sustenabilitatea financiară a IPROCHIM S.A., inclusiv contextul macroeconomic și politicile publice aplicabile ca răspuns la scenarii de adaptare strategică la modificări legislative sau cicluri economice.
- demonstrează utilizarea unor metode eficiente de control al costurilor, optimizare a cheltuielilor operaționale și maximizare a rentabilității prin prezentarea unor măsuri de optimizare bugetară implementate anterior și rezultatele obținute.

### **C1.3 Capacitatea de dezvoltare de strategii de risc, de identificare a riscurilor cu care se confruntă IPROCHIM S.A. și a soluțiilor de minimizare a riscurilor**

Definiție: abilitatea de a înțelege și de a aplica principii și tehnici adecvate de management al riscurilor pentru a proteja operațiunile și activitatea strategică a întreprinderii publice.

Indicatori:

- înțelege diferitele tipuri de riscuri (operaționale, financiare, etc.) care pot afecta activitatea IPROCHIM S.A., inclusiv riscuri externe (legislative, economice, de securitate națională) și interne (proces, tehnologie, resurse umane)
- evaluează severitatea și probabilitatea riscurilor identificate, stabilind un plan de acțiune pentru a le aborda pe cele cu impact semnificativ asupra obiectivelor strategice ale IPROCHIM S.A.
- propune soluții și măsuri de atenuare pentru riscurile majore, având în vedere resursele și reglementările specifice domeniului de activitate al IPROCHIM S.A.
- înțelege riscurile financiare care pot afecta activitatea IPROCHIM S.A. și propune măsuri de protejare a integrității financiare a societății.

### **C1.4 Capacitatea de a dezvolta și susține o viziune strategică adaptată contextului pieței**

Definiție: abilitatea de a construi, articula și susține un cadru strategic coerent, prospectiv și sustenabil, aliniat atât obiectivelor întreprinderii publice, cât și evoluțiilor relevante

Indicatori:

- exprimă o direcție strategică realistă, aliniată misiunii și valorilor IPROCHIM S.A., demonstrând clar cum poate fi atinsă prin acțiuni concrete;
- demonstrează înțelegerea principalelor dinamici ale pieței (cerere, competitori, reglementări, tehnologii noi) și le utilizează în formularea viziunii.
- înțelege modul în care serviciile IPROCHIM S.A. sunt utilizate și reglementate și propune adaptări pentru a răspunde acestor realități.
- propune o direcție și mecanisme de implementare: parteneriate, investiții, reorganizări, dezvoltare de produse
- demonstrează flexibilitate și capacitate de ajustare a viziunii în funcție de schimbări legislative sau tehnologice.

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

### **C2.1 Planificare strategică**

Definiție: abilitatea de a formula obiective strategice ce conduc către atingere misiunii și viziunii întreprinderii publice, precum și de a elabora planuri de acțiune care să permită atingerea acestor obiective strategice.

Indicatori:

- definește obiective specifice, cuantificabile, realizabile, relevante și limitate în timp (SMART) care sunt aliniate cu misiunea și viziunea organizației aducând exemple concrete de obiective strategice formulate în trecut și rezultatele obținute- formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung;
- utilizează modele și instrumente de planificare strategică recunoscute, precum analiza SWOT, analiza PESTEL, analiza Porter's Five Forces, sau BCG Matrix, pentru a dezvolta planuri de acțiune.
- explica modul în care misiunea și viziunea IPROCHIM S.A. au fost integrate în formularea și implementarea planurilor strategice aratând legătura clară între viziunea și misiunea organizației și obiectivele strategice;
- identifica riscurile asociate cu implementarea strategiei și propunerea de măsuri de gestiune a acestora descriind strategiile de prevenire a riscurilor și măsurilor corective implementate în cadrul unor proiecte strategice anterioare.

## **C2.2 Leadership**

Definiție: abilitatea de a face ca membrii organizației pe care o conduce să-l urmeze necondiționat, de a obține rezultatele prognozate prin motivarea și capacitatea colaboratorilor în a-și depăși limitele de performanță, de a transforma un obiectiv operațional într-o cauză la a cărei realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.

Indicatori:

- demonstrează înțelegerea conceptului de delegare a responsabilități, încredințând echipei sarcini clare și lăsându-le autonomia necesară pentru a îndeplini acele sarcini exemplificate prin răspunsuri referitoare la modul în care a delegat sarcini complexe și a susținut echipele pentru a le îndeplini eficient.
- influențează deciziile și comportamentele echipei prin motivație și exemple personale, nu doar prin exercitarea autorității formale exemplificând prin răspunsuri care demonstrează utilizarea influenței pentru a obține colaborarea echipei și a atinge obiectivele stabilite.
- rămâne rezilient și eficient chiar și în fața provocărilor sau schimbărilor majore care pot apărea într-o organizație dând exemple în care a trecut prin perioade de schimbare majoră și a reușit să păstreze echipele motivate și concentrate pe obiective.
- transforma o viziune strategică în acțiuni clare, făcându-le accesibile și realizabile pentru echipa sa dând exemple din cariera unde viziunea strategică a fost concretizată într-un plan de acțiune eficient.

## **C2.3 Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor**

Definiție: abilitatea de a acoperi toate activitățile care concură la stingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a

identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.

Indicatori:

- demonstrează abilitatea de a analiza procesele existente, de a identifica punctele slabe și de a propune soluții de îmbunătățire, precum și de a implementa soluțiile respective pentru a crește eficiența organizațională oferind răspunsuri din experiențele anterioare în care a condus sau a contribuit la optimizarea unui proces de business;
- aloca eficient resursele (umane, financiare, etc.) în scopul îndeplinirii obiectivelor, asigurându-se că sarcinile sunt distribuite conform competențelor și capacităților membrilor echipei oferind răspunsuri din experiențele anterioare în care a demonstrat abilități de alocare a resurselor într-un mod strategic și eficient.
- se asigură că toate elementele structurale de organizare (organigrame, hărți de proces, proceduri, fișe de post, etc) sunt armonizate și aduse la zi cu ultimele decizii de organizare și formalizează deciziile de organizare
- nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini.

#### **C2.4 Digitalizarea organizațională**

Definiție: abilitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.

Indicatori:

- demonstrează o înțelegere solidă a tehnologiilor digitale emergente și a tendințelor din industrie și cum acestea pot fi aplicate pentru a îmbunătăți performanța organizațională arătând înțelegerea tehnologiilor emergente și experiența în aplicarea acestora într-un context organizațional.
- poate crea strategii de digitalizare care se aliniază cu obiectivele strategice ale organizației, având în vedere impactul asupra eficienței și competitivității pe termen lung arătând exemple de strategii de digitalizare dezvoltate și implementate cu succes, cu rezultate clare.

### **III. Competențe de guvernare corporativă**

#### **C3.1 Raportare și transparență**

Definiție: abilitatea de a comunica eficient, precis și transparent informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.

Indicatori:

- demonstrează un comportament constant de transparență în raportarea informațiilor relevante pentru toate părțile interesate, respectând reglementările legale și standardele internaționale de raportare, comunicând

informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia.

- răspunde clar și prompt la întrebările din partea părților interesate, explicând raționamentele din spatele datelor raportate.

### **C3.2 Managementul performanței**

Definiție: abilitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.

Indicatori:

- demonstrează capacitatea de a analiza performanța organizațională pe baza indicatorilor relevanți (financiari, tehnici, operaționali, etc.), având o înțelegere profundă a acestora și utilizându-le pentru a evalua eficiența activităților
- folosește datele colectate în timpul evaluării performanței pentru a ajusta procesele și strategiile organizaționale astfel încât să se reducă ecarturile și să se îmbunătățească performanța oferind exemple concrete de ajustări strategice sau operaționale implementate ca urmare a evaluării performanței.
- informează structurile abilitate despre ecarturile constatate și ia măsuri de corectare a ecarturilor și propune măsuri corective eficiente pentru a remedia aceste ecarturi;
- în implementarea unui sistem de management al performanței care să urmărească în mod eficient progresul obiectivelor stabilite de detalii privind tipologia sistemului de management al performanței implementat, scopul acestuia și cum a ajutat organizația să îmbunătățească performanța.

### **C3.3 Guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și bune practici în domeniul guvernantei corporative**

Definiție: abilitatea de a aplica regulile, legislația și standardele de guvernanta corporativa

Indicatori:

- demonstrează o înțelegere profundă a legislației naționale și internaționale relevante pentru guvernanta corporativă, precum și a reglementărilor aplicabile întreprinderilor publice exemplificând cu situații din experiența sa în implementarea și respectarea reglementărilor de guvernanta corporativă;
- garantează un echilibru adecvat între autoritatea executivă și autoritatea de supraveghere, asigurându-se că există o separare clară a funcțiilor și că responsabilitățile sunt distribuite corect, dând exemple de cazuri în care a gestionat echilibrul între autoritatea executivă și cea de supraveghere.

## IV. Competențe sociale și personale

### C4.1 Comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului

Definiție: abilitatea de a comunica de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.

Indicatori:

- argumentează în mod logic și coerent în fața diverselor audiențe și influențează deciziile sau comportamentele acestora în mod etic și eficient, dând exemple de situații în care a convins o echipă sau un grup de colaboratori să adopte o anumită direcție sau abordare, argumentând temeinic pentru aceasta;
- arată flexibilitate în modul de comunicare, adaptându-și stilul în funcție de audiență și contextul instituțional sau organizațional (de exemplu, comunicarea cu autoritățile, echipele interne sau publicul larg) dând exemple de situații în care candidatul a schimbat stilul de comunicare pentru a se potrivi contextului și nevoilor audienței;
- demonstrează abilități de negociere și de încheiere a acordurilor între părțile interesate, menținând o abordare cooperantă și eficientă, exemplificând situații de negociere în cadrul unor proiecte interinstituționale sau între agenții de reglementare și organizații externe.

## V. Experiență pe plan local și internațional

### C5.1 Experiență în relația cu autoritățile publice și de reglementare din domeniul de activitate al IPROCHIM S.A.

Definiție: Candidatul(a) a acumulat experiență în relația cu autoritățile publice și de reglementare din domeniul de activitate al societății, constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură sau în răspunsurile la eventualele clarificări solicitate.

Indicatori:

- experiența anterioară în relația cu autoritățile publice din domeniul de activitate al IPROCHIM S.A. constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură sau în răspunsurile la eventualele clarificări solicitate
- responsabilitățile de reprezentare și relaționare cu diverși stakeholderi specificați, prezentate în documentele atașate.

1	2	3	4	5
Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani

### C5.2 Experiență de colaborare în rețele de parteneriat interinstituțional și internațional

Definiție: Candidatul(a) a acumulat experiență de colaborare în rețele de parteneriat interinstituțional și internațional, constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură sau în răspunsurile la eventualele clarificări solicitate.

Indicatori:

- Candidatul(a) a acumulat experiența de colaborare în rețele de parteneriat interinstituțional și internațional, constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură sau în răspunsurile la eventualele clarificări solicitate

1	2	3	4	5
Cel mult 1 an	Între 1 an și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 ani și 4 ani	Mai mult de 4 ani

## VI. Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice

### C6.1 Capacitatea de a implementa și monitoriza politicile publice din domeniul de activitate al întreprinderii publice

Definiție: Abilitatea de a transpune obiectivele strategice naționale și internaționale în acțiuni concrete, asigurând conformitatea cu reglementările, utilizarea eficientă a resurselor și atingerea rezultatelor planificate, de corelare a direcțiilor macro-strategice cu interesele instituționale, de a asigura conformitatea cu cadrul normativ aplicabil și de a implementa soluții eficiente pentru atingerea rezultatelor urmărite prin viziune aplicată, planificare strategică și o bună înțelegere a ecosistemului instituțional în care organizația își desfășoară activitatea.

Indicatori:

- candidatul(a) este capabil(a) să analizeze politicile publice și identifice prioritățile strategice relevante pentru domeniul de activitate al întreprinderii publice.
- candidatul(a) este capabil(a) să coordoneze și să mențină comunicarea cu alte autorități publice, organizații internaționale și sectorul privat pentru alinierea eforturilor.
- candidatul(a) demonstrează că înțelege strategiile sectoriale relevante (ex: Pactul Verde European, Planul Național de Redresare și Reziliență, Strategia Digitală a României, etc.) și poate identifica impactul lor asupra întreprinderii.
- candidatul(a) poate oferi exemple din cariera anterioară privind implicarea sa în transformarea unor obiective strategice în acțiuni, proiecte sau reforme instituționale, cu rezultate măsurabile.
- candidatul(a) dovedește că poate construi și gestiona relații interinstituționale pentru atingerea obiectivelor comune, fie prin reprezentare oficială, participare la grupuri de lucru, fie prin colaborări trans-sectoriale. Se evaluează modul în care candidatul optimizează alocarea și utilizarea resurselor financiare, umane, tehnice și informaționale pentru a atinge ținte concrete, în conformitate cu obiectivele strategice.

- candidatul(a) are ca demers crearea unui consens, construcția de echipe transversale și stimularea cooperării dintre autorități, sectorul privat și societatea civilă pentru realizarea obiectivelor comune.

## **VII. Alinierea cu scrisoarea de așteptări**

### **A1 Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat**

Definitie: abilitatea de a face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.

Indicatori: Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.

### **A2 Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective**

Definitie: abilitatea de a prezenta profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.

Indicatori: Prezintă profilul personal în corelare cu aceste obiective. Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul carierei profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.

### **A3 Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă compania în corelare cu contextul acesteia**

Definitie: abilitatea de a descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al companiei, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al companiei, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.

Indicatori: Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al companiei, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al companiei, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.

### **A4 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională**

Definitie: abilitatea de a sesiza contextul operațional al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.

Indicatori: Sesizează contextul operațional al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.

**A5 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară**

Definitie: abilitatea de a sesiza contextul financiar al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.

Indicatori: Sesizează contextul financiar al companiei în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.

**A6 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la rentabilitatea companiei**

Definitie: abilitatea de a formula obiective SMART cu privire la creșterea veniturilor, reducerea costurilor și optimizarea eficienței operaționale.

Indicatori: Formulează obiective SMART cu privire la creșterea veniturilor, reducerea costurilor și optimizarea eficienței operaționale.

**A7 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor**

Definitie: abilitatea de a sesiza situația întreprinderii publice referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii companiei în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.

Indicatori: Sesizează situația întreprinderii publice referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii companiei în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.

**A8 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice**

Definitie: abilitatea de a lua notă de nevoia de investiții a companiei și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a companiei, pentru viitorul mandat.

Indicatori: la notă de nevoia de investiții a companiei și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a companiei, pentru viitorul mandat.

**A9 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor**

**Definitie:** abilitatea de a lua notă notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.

**Indicatori:** la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.

#### **A10 Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative**

**Definitie:** abilitatea de a contribui cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a companiei, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.

**Indicatori:** Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a companiei, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.

#### **A11 Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate**

**Definitie:** abilitatea de a corela obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.

**Indicatori:** Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.

#### **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/eliminare a acestora**

**Definitie:** abilitatea de a trece în revistă constrângerile generate de contextul companiei, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.

**Indicatori:** Trece în revistă constrângerile generate de contextul companiei, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.

### **VII. Trăsături**

#### **T1 Reputație personală și profesională**

**Descriere:** Percepția asupra consecvenței valorilor, comportamentul responsabil și contribuțiilor relevante în domeniul său de activitate

**Indicatori**

- candidatul(a) este capabil(a) să își descrie parcursul profesional într-un mod structurat, punând accent pe momentele în care a acționat în conformitate cu valori etice ferme, chiar și în situații dificile.
- candidatul(a) recunoaște deschis eventuale momente tensionate din carieră, explică deciziile luate și reflectă asupra lecțiilor învățate, fără a da vina exclusiv pe factori externi.
- candidatul(a) aduce exemple de colaborări cu instituții, persoane sau autorități cu reputație solidă, indicând indirect că este recunoscut și validat în cercuri profesionale relevante.
- candidatul(a) poate exprima convingător principiile personale care i-au ghidat conduita profesională (ex: responsabilitate, transparență, echitate), oferind exemple concrete.

## T2 Integritate

Descriere: Fără a aduce atingere oricăror drepturi fundamentale, se considera ca persoana evaluata respecta cerințele privind buna reputație, onestitate și integritate dacă nu există motive obiective care să indice contrariul, luând în considerare, în special, informațiile disponibile cu privire la factorii sau criteriile de evaluare.

Indicatori:

La evaluarea reputației, a onestității și a integrității vor fi luate în considerare cel puțin următoarele:

- a. acțiunile de urmărire penală în curs sau cercetările administrative în curs, având în vedere elemente precum punerea în mișcare a acțiunii penale, forma de vinovăție și de participație, sancțiunea aplicată, faza procesuală, circumstanțele atenuante sau agravante în care s-a produs fapta, gravitatea oricărei infracțiuni sau contravenții ori a acțiunii de administrare, timpul scurs de la comiterea faptei, comportamentul ulterior comiterii faptei, relevanța infracțiunii sau a contravenției sau a acțiunii de administrare în contextul rolului pe care îl îndeplinește membrul în cadrul organului de conducere, precum și o eventuală reabilitare.
- b. condamnări sau acțiuni de urmărire penală în curs cu privire la săvârșirea unei infracțiuni, în special cu privire la:
  - infracțiuni prevăzute de legislația ce guvernează activitatea bancară, nebancară, financiară, privind titlurile de valoare ori asigurările sau privind piețele de titluri de valoare sau instrumentele financiare sau de plată, inclusiv infracțiuni prevăzute de legislația privind prevenirea și combaterea spălării banilor și a finanțării terorismului, manipularea pieței, încheierea de tranzacții bazate pe informații privilegiate și cămătăria;
  - infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni de fals, infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, fraude comise prin sisteme

informatice și mijloace de plată electronice sau alte infracțiuni în legătură cu domeniul financiar;

- infracțiuni în materie fiscală;
- alte infracțiuni prevăzute în legislația aplicabilă societăților, insolvenței sau falimentului;
- alte măsuri relevante, actuale sau anterioare evaluării, inclusiv contravenții, aplicate de orice autoritate sau organism de reglementare ori profesional, pentru nerespectarea legislației privind protecția consumatorului, activitatea bancară, financiară, privind titlurile de valoare sau de asigurări;

Evaluarea reputației, a onestității și a integrității membrilor organelor de conducere are în vedere și impactul efectelor cumulative ale incidentelor minore asupra reputației unui membru și elementele de risc reputațional la care este expusă societatea.

### T3 Independență

Definiție: Exercițarea atribuțiilor într-un mod autonom, integru și profesionist, cu luarea deciziilor pe baza analizei faptelor, a cadrului legal aplicabil și a interesului public sau organizațional, și nu sub influența unor factori subiectivi sau de oportunitate.

Descriere - Indicatori:

- concepe planuri de acțiune pentru implementarea strategiilor;
- susține puncte de vedere cu argumente în situația în care este combătut cu păreri divergente;
- solicită clarificări și informații suplimentare în clarificarea divergențelor.
- prezență susținută în procesele de decizie (ședințe, comitete, avize), însoțită de exprimarea de opinii independente, motivate și în scris, inclusiv atunci când acestea diferă de majoritate.
- exprimă, în mod formal, opinii divergente în cadrul Consiliului de Administrație sau altor structuri decizionale, cu argumentare și fără presiune externă.
- deciziile luate sunt însoțite de note de fundamentare, analize de impact și raportări individuale sau în cadrul comisiilor din care face parte.

### T4 Expunere politică

Descriere: Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică.

Indicatori:

1	3	5
Candidatul are o funcție de conducere în cadrul unei formațiuni politice definite potrivit Legii nr. 14/2003	Candidatul este membru în cadrul unei formațiuni politice definite potrivit Legii nr. 14/2003	Candidatul nu este membru în cadrul niciunei formațiuni politice definite potrivit Legii nr. 14/2003

### **T5 Abilități de comunicare interpersonală**

Descriere: Arata capacitatea de a asculta cu atenție, de a înțelege și de a reține informațiile transmise de interlocutor precum și capacitatea de a înțelege și de a răspunde la emoțiile și perspectivele celorlalți.

Indicatori: Arata capacitatea de a asculta cu atenție, de a înțelege și de a reține informațiile transmise de interlocutor precum și capacitatea de a înțelege și de a răspunde la emoțiile și perspectivele celorlalți.

### **T6 Gandire critică**

Descriere: Candidatul analizează și evaluează informațiile, argumentele și ideile în mod obiectiv și logic. Fiecare membru al Consiliului de Administrație trebuie să aibă o gândire independentă, aceasta reprezentând un model de comportament manifestat în special în timpul discuțiilor și la luarea deciziilor în cadrul organului de conducere, indiferent dacă membrul respectiv este sau nu considerat independent în sensul art. 138 2 alin (2) din Legea societăților nr. 31/1990 republicata, cu modificările și completările ulterioare.

Indicatori: Evaluarea gândirii independente are în vedere:

- a. dispunerea de abilitățile comportamentale necesare, inclusiv:
  - curaj, convingere și puterea de a evalua și de a contesta în mod eficient deciziile propuse de către alți membri ai organului de conducere;
  - capacitatea de a pune întrebări membrilor conducerii superioare cu privire la exercitarea atribuțiilor lor;
  - capacitatea de a nu fi influențat de opiniile celorlalți membri fără realizarea unei analize proprii atente a respectivelor opinii.
- b. regăsirea în situații de conflicte de interese, într-o măsură care ar afecta capacitatea acestora de a-și îndeplini sarcinile în mod independent și obiectiv.

### **T7 Orientare către rezultate**

Descriere: Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.

Indicatori: Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.

### **T8 Capacitate de decizie**

Descriere: Arată capacitatea de a analiza o situație problematică și de a alege cea mai potrivită soluție.

Indicatori: Arată capacitatea de a analiza o situație problematică și de a alege cea mai potrivită soluție.

### **T9 Agilitate strategică**

Descriere: Răspunde rapid și eficient la schimbări. Fire flexibilă, adaptabilă, cu o capacitate excelentă de inovare.

Indicatori: Răspunde rapid și eficient la schimbări. Fire flexibilă, adaptabilă, cu o capacitate excelentă de inovare.

### **T10 Capacitate de sinteză**

Descriere: Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.

Indicatori: Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.

## **VII Alte criterii**

### **Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director**

Descriere: Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări și din declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

Indicatori: Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări și din declarația de intenție rezultă rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director.

Scor	Descriere
1	Întreprinderea a intrat în faliment/insolventa pe perioada exercitării mandatului
5	Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolventa pe perioada exercitării mandatului

### **Inscrieri în cazierul fiscal și judiciar**

Descriere: Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări rezultă inscrierile în cazierul fiscal și judiciar.

Indicatori: Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări rezultă inscrierile în cazierul fiscal și judiciar.

1	2	3	4	5
Are inscrieri care să nu îi permită ocuparea				Nu are inscrieri care să nu îi permită

postului conform legii				ocuparea postului conform legii
------------------------	--	--	--	---------------------------------

### Criteria de gen

Descriere: pot participa la procesul de selecție toate persoanele care îndeplinesc condițiile de participare, indiferent de gen, iar la finalizarea procedurii de selecție, cel puțin o treime din totalul administratorilor trebuie să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați.

Indicatori: Criterii de gen masculin/feminin

1	2	3	4	5
				M/F

În conformitate cu dispozițiile Anexei 1a din normele metodologice menționate, profilul consiliului se realizează în baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum și cele care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

Criteriale de evaluare, stabilite conform prevederilor H.G. nr. 639/2023, specificarea pragului minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu precum și ponderea criteriilor de selecție sunt prezentate în Matricea Consiliul de Administrație de mai jos:

Criterii	Obligatoriu sau opțional	Pondere (0-1)	Nominalizati					Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
			Membrul 1	Membrul 2	Membrul 3	Membrul 4	Membrul 5				
	<b>Competențe</b>										
	<b>I. Competențe specifice sectorului de activitate al IPROCHIM SA.</b>										
C1.1	Capacitatea de a înțelege și depăși provocările specifice domeniului de activitate al IPROCHIM S.A.									60%	
C1.2	Capacitatea de a asigura sustenabilitatea pe termen lung a IPROCHIM S.A.									60%	
C1.3	Capacitatea de dezvoltare de strategii de risc, de identificare a riscurilor cu care se confruntă IPROCHIM S.A. și a soluțiilor de minimizare a riscurilor									60%	
C1.4	Capacitatea de a dezvolta și susține o viziune strategică adaptată contextului pieței									60%	
	<b>II. Competențe profesionale de importanță strategică</b>										
C2.1	Planificare strategică									60%	





2	<b>Intermediar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Are un nivel de experiență dobândit prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză.</li> <li>• Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență.</li> <li>• Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.</li> </ul>
3	<b>Competent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este capabil să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent.</li> <li>• A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim.</li> <li>• Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.</li> </ul>
4	<b>Avansat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență.</li> <li>• A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernare a consiliului și a nivelului executiv superior.</li> <li>• Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	<b>Expert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză.</li> <li>• A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații.</li> <li>• Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.</li> </ul>