

**PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE
AL SOCIETĂȚII COMPANIA NAȚIONALĂ UNIFARM S.A.**

CUPRINS

1. Despre Profilul Consiliului de Administrație.....	3
2. Componenta și rolul Consiliului de Administrație derivate din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări	3
3. Condiții de participare	5
4. Descrierea matricii	7
5. Descrierea criteriilor de selecție	14
6. Grila de punctare.....	22

1. Despre Profilul Consiliului de Administrație

Profilul Consiliului de Administrație, denumit și Profilul CA, face parte integrantă din Planul de Selecție Componenta Integrală și este un document care stabilește modul în care va fi construit viitorul Consiliu de Administrație, precum și condițiile și criteriile necesare a fi îndeplinite de către candidații pentru postul de membru în Consiliul de administrație.

În conformitate cu prevederile art. 12 alin.(1) din Anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (H.G. nr.639/2023), Autoritatea Publică Tutelară – Ministerul Sănătății, prin compartimentul de guvernare corporativă, elaborează Profilul Consiliului. Astfel, Autoritatea Publică Tutelară publică proiectul profilului consiliului pe pagina proprie de internet și pe pagina întreprinderii publice, stabilind termenul limită pentru formularea de propuneri și îl transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție.

Profilul Consiliului și cel al candidatului fac parte din Componenta integrală a planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin Hotărâre a Adunării Generale a Acționarilor.

Conform dispozițiilor art. 13 alin.(1) din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale;
- b) scrisoarea de așteptări a Autorității Publice Tutelare;
- c) strategia întreprinderii publice și a sectorului din care face parte.

Profilul Consiliului trebuie să cuprindă, conform prevederilor art. 12 alin.(1) și (1¹) și art.13 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, următoarele elemente:

- a) condițiile privind studiile și experiența prevăzute la art. 28 alin. (1) și alin. (3) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare (OUG nr.109/2011);
- b) condițiile de eligibilitate prevăzute la art. 4, art. 12 alin. (3), art. 30 alin. (9) și la art. 36 alin. (7) din OUG nr. 109/2011;
- c) descrierea pozițiilor de administrator care intră sub incidența prevederilor art. 28 alin. (5¹) din OUG nr. 109/2011, după caz;
- d) definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale;
- e) definirea unei grile comune de evaluare pentru criteriile stabilite;
- f) ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia;
- g) gruparea criteriilor pentru analiză comparativă;
- h) specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

2. Componenta și rolul Consiliului de Administrație derivate din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări

Din analiza cerințelor contextuale cuprinse în Scrisoarea de Așteptări rezultă că membrii consiliului trebuie să aibă competențele necesare privind o bună gestionare în legătură cu: starea financiară a societății, managementul portofoliului de produse, digitalizare, atragerea și retenția de resurse umane calificate, asigurarea investițiilor necesare, buna guvernare corporativă incluzând managementul

performanței și managementul riscurilor, cerințe pentru sustenabilitatea afacerii precum și în legătură cu piețele țintă pe care societatea este prezentă sau/și pe care dorește să le acceseze, contextul legislativ intern și internațional.

Conform documentelor ce definesc existența și structura Companiei Naționale UNIFARM S.A., Consiliul său de Administrație este compus **din 5 administratori**.

Consiliul de Administrație are, în principal următoarele atribuții:

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- contractarea de credite și refinanțări și garantarea acestora cu bunuri ale companiei în limita a 20% din valoarea patrimoniului (20% din totalul activelor imobilizate, mai puțin creanțele), întocmirea de acte adiționale la contractele de credit, toate aceste decizii urmând a fi supuse ratificării în prima ședința AGA;
- numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- supravegherea activității directorilor;
- pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență;
- alte sarcini impuse de lege, statutul societății și Regulamentul de funcționare al Consiliului;
- elaborează planul de administrare pe care îl supune aprobării Adunării Generale a Acționarilor;
- delegă conducerea companiei unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei Director General;
- aprobă structura organizatorică a companiei, organigrama și numărul de posturi;
- aprobă negocierea contractului colectiv de muncă;
- aprobă contractul de mandat al directorului general;
- evaluează activitatea directorului general, vizând execuția contractului de mandat și a planului de management;
- primește rapoartele auditorilor interni potrivit legii.

În conformitate cu prevederile art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011, nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator sau director în întreprinderile publice următoarele persoane:

- a) senatorii;
- b) deputații;
- c) membrii Guvernului;
- d) prefectii și subprefectii;
- e) primarii și viceprimarii;
- f) persoanele care au auditat situațiile financiare ale societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g) 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 înscrieri, 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;

h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare (Legea nr.31/1990);;

i) 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.

3. Conditii de participare

3.1 Conditii de participare generale

Condițiile generale sunt condiții minime, aplicabile tuturor candidaților la funcția de membru în Consiliul de administrație. Toți candidații pentru postul de membru în Consiliu de administrație al Societății Unifarm S.A. trebuie să îndeplinească, în mod cumulativ, următoarele condiții generale

- a) au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- b) dovedesc experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de minimum 7 ani;
- c) dovedesc 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);
- d) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art.4, art. 12 alin. (3), art. 30 alin. (9) și art. 36 alin. (7) din OUG nr.109/2011;
- e) nu se află în situația prevăzută la art.169 alin. (10) din Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare;
- f) nu se află în perioada de interdicție de 3 ani de a exercita o funcție publică din cele prevăzute la art.1 din Legea nr.176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- g) calitatea de membru în Consiliul de administrație al societății pentru care au aplicat, nu este de natură a atrage o stare de incompatibilitate sau conflict de interese;
- h) au capacitate deplină de exercițiu;
- i) sunt apți din punct de vedere medical;
- j) nu au înscrieri în cazierul fiscal;
- k) nu au înscrieri în cazierul judiciar;
- l) îndeplinesc toate condițiile prevăzute de OUG nr.109/2011 și de HG nr.639/2023.

3.2 Conditii de participare specifice

Administrator A (1 post)

Pentru postul de Administrator A candidații trebuie să îndeplinească, în mod cumulativ, următoarele condiții specifice:

- au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- dovedesc experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de minimum 7 ani;
- dovedesc experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome;
- au competențe profesionale dovedite prin minim 3 ani de experiență de administrare, management sau coordonare în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome cu o cifră de afaceri de minim 50 milioane lei
- dovedesc experiență de minimum 1 an în domeniul de activitate al societății, distribuție de produse farmaceutice/medicale.

Administrator B (1 post)

Pentru postul de Administrator B candidații trebuie să îndeplinească, în mod cumulativ, următoarele condiții specifice:

- au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- dovedesc experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de minimum 7 ani;
- dovedesc experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome;
- sunt autorizați ca auditori financiari și înregistrați în Registrul public electronic de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, din Spațiul Economic European sau din Elveția **ori** dețin experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente justificative.

Administrator C (3 posturi)

Pentru postul de Administrator C candidații trebuie să îndeplinească, în mod cumulativ, următoarele condiții specifice:

- au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență;
- dovedesc experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de minimum 7 ani;
- dovedesc experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome.

Componența Consiliului de Administrație:

- a) consiliul de administrație este format din 5 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome;
- b) majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138² din Legea nr. 31/1990. 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;
- c) 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. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1) din OUG nr.109/2011, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- d) în cadrul consiliului de administrație 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;
- e) în conformitate cu art.33 din OUG nr.109/2011 – ” *Art. 33 - (1) 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.*
(2) Pe durata mandatului, funcționarii publici sau personalul din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot face parte decât dintr-un singur consiliu de administrație sau consiliu de supraveghere al unei întreprinderi publice.”
- f) durata mandatului membrilor consiliului de administrație este stabilită prin actul de înființare și nu poate depăși 4 ani.

Matricea membrilor Consiliului de Administrație

Profilul Consiliului de Administrație diferențiază între criterii de selecție obligatorii și criterii de selecție opționale, bazate pe competențele care au fost identificate în urma analizei cerințelor contextuale, potrivit prevederilor art. 15 alin. (1) din anexa 1 la H.G. nr. 639/2023.

Totodată, în conformitate cu dispozițiile Anexei nr. 1a HG nr.639/2023, profilul consiliului se realizează în baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum și condițiile 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.

Candidații vor fi evaluați pe parcursul procedurii de selecție în funcție de următoarele criterii:

Criterii	Obligatorii (OB) sau Opțional (Op)	Pondere	Curent					Nominalizați					Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5			
1= Novice; 2= Intermediar; 3= Competent; 4= Avansat; 5= Expert															
C1	Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice														
C1.1	OB	1	Capacitatea de a integra în companie principiile de acțiune și metodele de organizare a distribuției de medicamente												
C1.2	OB	1	Capacitatea de a administra optim societatea armonizând interesele societății cu cele ale partenerilor de afaceri												
C1.3	OB	1	Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a societății												
C1.4	OB	1	Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă												
C1.5	OB	1	Capacitatea de a asigura o structură optimă a Sistemul de Control Intern Managerial												
C2	Competențe profesionale de importanță strategică														
C2.1	OB	1	Organizarea și reorganizarea societății și a proceselor												
C2.2	OB	1	Analiza afacerii												
C2.3	OB	1	Digitalizarea organizațională												
C2.4	OB	1	Negociere												
C3	Competențe de guvernare corporativă														
C3.1	OB	1	Management prin obiective												
C3.2	OB	1	Managementul sustenabilității afacerii												

Criterii	Obligatorii (OB) sau Opționali (Op)	Pondere	Curent					Nominalizați					Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv		
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5				Total	
C3.3	Integrarea în acțiuni a legislației de guvernare corporativă	OB	1														
C4	Competențe sociale și personale																
C4.1	Comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0,5														60%
C5	Experiență pe plan local și internațional																
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național	OB.	1														60%
C5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	Opț.	1														
C6	Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelară ori din cadrul altor autorități sau instituții publice																
C6.1	Capacitatea de a alinia activitatea societății la politica națională de distribuție a medicamentelor și la alte strategii naționale relevante din domeniul de activitate al societății	OB	0,5														60%
	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări																
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1														60%
A2	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1														60%
A3	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1														60%

Criterii	Obligații (OB) sau Opționale (Opt)	Pondere	Curent					Nominalizați					Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv		
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5				Total	
A4	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	1															
A5	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	1															60%
A6	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la rentabilitatea companiei	1															60%
A7	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor	1															60%
A8	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderilor publice	1															60%
A9	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor privind creșterea profitabilității	1															60%
A10	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative	1															60%
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	1															60%

Criterii	Obiectivul (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	Curent					Nominalizați					Total ponderat	Total	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv	
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5					
A12	Capacitatea de a prezenta tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de îndeplinit în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora.	1	OB													60%	
	Trăsături																
T1	Reputație personală și profesională	1	OB													60%	
T2	Integritate	1	OB													60%	
T3	Independență	1	OB													60%	
T4	Expunere politică	0,5	OB													20%	
T5	Rigoare	0,8	Opt.														
T6	Orientare către rezultate	1	Opt.														
T7	Capacitate de sinteză	1	Opt.														
T8	Abilități de comunicare interpersonală	1	OB													60%	
	Subtotal trăsături																
	Subtotal ponderat trăsături																
	Alte criterii																
AC1	Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	1	OB.													100%	
AC2	Criterii de gen	1	OB													100%	
AC3	Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar	1	OB													100%	
	Subtotal alte criterii																
	Subtotal ponderat alte criterii																
	TOTAL																
	TOTAL PONDERAT																
	CLASAMENT																

Grila de punctaj a criteriilor este de la 1 până la 5, iar criteriile de selecție, stabilite conform prevederilor H.G nr. 639/2023, au punctaj individual (scor) minim acceptat după cum urmează:

- 1 punct pentru criteriile de selecție obligatorii pentru care s-a stabilit un prag minim de colectiv de 20%;
- 3 puncte pentru criteriile de selecție obligatorii pentru care s-a stabilit un prag minim de colectiv de 60%;
- 5 puncte pentru criteriile de selecție obligatorii pentru care s-a stabilit un prag minim de colectiv de 100%.

4. Descrierea criteriilor de selectie

C1	Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice	
C1.1	Capacitatea de a integra în companie principiile de acțiune și metodele de organizare a distribuției de medicamente	
<u>Descriere</u>	Abilitatea de a defini și optimiza permanent structura de organizare, procesele, procedurile, metodele de lucru, metodele de colaborare și de luare a deciziei ce definesc companie, în așa fel încât aceasta să permită integrarea celor mai recente bune practici ale distribuției de medicamente.	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - Găsește soluții de asigurare a continuității distribuției de medicamente - Inițiază și implementează inițiative de îmbunătățire a proceselor - Contribuie la implementarea inițiativelor de optimizare a performanței operaționale, financiare, comerciale - Asigură corecta reprezentare a societății pe piețele pe care aceasta este prezentă - Asigură implementarea celor mai moderne și fiabile sisteme integrate (de management al performanței, de management al portofoliului, de management financiar, de management al riscului, etc.)
C1.2	Capacitatea de a administra optim societatea armonizând interesele societății cu cele ale partenerilor de afaceri	
<u>Descriere</u>	Abilitatea de a captura nevoile de medicamente, de a le prioritiza, de a găsi căi optime de satisfacere, de a clarifica și de a implementa planuri complexe de acțiune, care, pe de o parte satisfac nevoile ariilor deservite, iar pe de altă parte servesc intereselor de afaceri ale societății.	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - Identifica și analizează nevoile pacienților privind medicamentele - identifica suprapuneri între procesele organizaționale și nevoile sesizate - formulează obiective de afaceri ale societății, care să satisfacă în același timp necesitatea distribuției de medicamente - imprima societății o permanentă orientare către satisfacerea nevoilor pacienților români privind medicamentele
C1.3	Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a societății	
<u>Descriere</u>	Abilitatea de a analiza nominal diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe.	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - analizează nevoile de echipamente necesare societății prin atingerea obiectivelor stabilite - analizează modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul societății - planifica și derulează achiziții de active, asigurând surse viabile de finanțare - imprima companiei obișnuința de a utiliza just și optim baza materială pusă la dispoziție
C1.4	Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă	
<u>Descriere</u>	Abilitatea de a atribui proceselor fundamentale de afaceri definite pentru	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> - Analizează organizarea și funcționarea societății - Definește procese optimizate

<p>societate, o structura de organizare optimă și coerentă, atât cu nevoile de afaceri ale societății, cât și cu prerogativele legislației de guvernare corporativă în vigoare.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Atașează acestor procese structuri organizaționale adaptate - Asigură coerența structurii de organizare optimizate - Se asigură de aducerea la zi a tuturor documentelor ce definesc structura de organizare (ROF, organigrama, sistem de evaluare a performanței, sistem de organizare a societății) - Asigură tranziția către noua structură de organizare cu minime costuri și minime tulburări de climat social
C1.5	Capacitatea de a asigura o structură optimă a Sistemului de Control Intern Managerial	
<p><u>Descriere</u> Abilitatea de a achiziționa/ upgrada sistemul informatic complex, modern și eficient al societății, care să corespundă punctelor de control predefinite ale SCIM și să permită monitorizarea în timp real a evoluției indicatorilor de performanță cuprinși în dashboard-ul societății.</p>		<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aduce la zi harta punctelor de control, stabilește indicatori de performanță relevanți și coerenti ➤ Stabilește ținte realiste de performanță pentru indicatorii aleși ➤ Alege indicatorii optimi pentru dashboard-ul societății ➤ Identifică nevoia de completare sau modificare a sistemului informatic existent pentru a permite monitorizarea indicatorilor din dashboard ➤ Armonizează procedurile de management ale societății, cu noua structură a SCIM
C2	Competențe profesionale de importanță strategică	
C2.1	Organizarea și reorganizarea societății și a proceselor	
<p><u>Descriere</u> Abilitatea de a acoperi toate activitățile care concurează la atingerea 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.</p>		<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - înțelege și aplică principiile unei organizări eficiente și eficiente - are o abordare procesuală a organizării - comunică eficient deciziile de organizare - 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 - formalizează deciziile de organizare - nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini
C2.2	Analiza afacerii	
<p><u>Descriere</u> Abilitatea de a utiliza informațiile și datele disponibile pentru a înțelege și evalua situația actuală a companiei și a dezvolta strategii și soluții eficiente pentru îmbunătățirea performanței și atingerea obiectivelor stabilite.</p>		<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifică și colectează date relevante din surse diverse, cum ar fi rapoarte financiare, date operaționale, feedback de la clienți și angajați etc. - înțelege obiectivele companiei pe termen lung și dezvoltă strategii și planuri pentru a atinge aceste obiective în mod eficient. - comunică eficient rezultatele analizei și recomandările către diferitele niveluri de management și influențează deciziile și acțiunile companiei
C2.3	Digitalizarea organizațională	
<u>Descriere</u>		<u>Indicatori</u>

<p>Abilitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea companiei.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa sa să adopte schimbările necesare - cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea - evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile companiei - gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul companiei, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.4	Negociere
<p><u>Descriere</u> Abilitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate favorabile pentru companie.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale celorlalți participanți la negocieri - înțelege în profunzime situația și interesele proprii, precum și cele ale părților cu care se negociază, identificând punctele comune și diferențele pentru a găsi soluții acceptabile pentru toți - este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor, ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere
C3	Competențe de guvernare corporativă
C3.1	Management prin obiective
<p><u>Descriere</u> Abilitatea de a stabili obiective coerente, SMART și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.</p>	<p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizează critic obiectivele propuse de conducerea executivă și solicită clarificări atunci când formularea este ambiguă sau imprecisă. ➤ Verifică dacă obiectivele au indicatori măsurabili și termene clare, nu doar intenții generale. ➤ Evaluează dacă țintele propuse sunt realiste în raport cu resursele societății și cu contextul pieței. ➤ Cere fundamentarea obiectivelor prin date, nu doar prin aprecieri subiective. Se asigură că fiecare ➤ obiectiv major derivă din strategia aprobată a societății și din planul de administrare. ➤ Solicită rapoarte periodice de monitorizare (lunare sau trimestriale) și analizează stadiul de realizare al obiectivelor în ședințele Consiliului de Administrație. ➤ Reacționează din timp la abaterile semnalate de indicatori și cere conducerii executive măsuri corective, cu termene de implementare.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propune revizuirea obiectivelor atunci când apar schimbări semnificative de context (legislație, piață, evenimente neprevăzute). ➤ Verifică în mod constant corelația dintre obiective, buget și deciziile luate pe parcursul anului. 			
C3.2	Managementul sustenabilității afacerii				
<u>Descriere</u> Abilitatea de a stabili și implementa deciziile necesare pentru ca activitatea societății să se desfășoare cu gestionarea eficientă a resurselor disponibile și fără a distruge mediul.	<u>Indicatori</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ înțelege și utilizează corect termenul de sustenabilitate ➤ identifică și propune măsuri concrete pentru protejarea mediului înconjurător ➤ identifică și propune măsuri concrete pentru durabilitatea afacerii pe termen lung 			
C3.3	Integrarea în acțiuni a legislației de guvernare corporativă				
<u>Descriere</u> Abilitatea de a conduce procesele, echipele și respectarea principiilor de guvernare corporativă, integrând în decizii și acțiuni prevederile legislației de guvernare corporativă și imprimă înțregii companii dorința de a se conforma acestor principii.	<u>Indicatori</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Respectă și încurajează principiul transparenței - Respectă egalitatea de gen - Are o puternică orientare către performanță - Prioritizează raportarea conform legii a rezultatelor către APT - Dezvoltă relații solide cu APT și cu toate celelalte părți interesate 			
C4	Competențe sociale și personale				
C4.1	Comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului				
<u>Descriere</u> Abilitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.	<u>Indicatori</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ este capabil să exprime fluent și coerent ideile ➤ își subliniază mesajele verbale prin gesturi ➤ are o ținută potrivită mesajelor transmise ➤ dă dovadă că își ascultă activ interlocutori ➤ utilizează înțelept formularea ➤ utilizează corect tehnica întrebărilor ➤ compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale ➤ este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere ➤ utilizează corect procesul de persuadare 			
C5	Experiență pe plan local și internațional				
C5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național				
<u>Descriere</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică națională.	<u>Indicatori</u>	- Experiența de administrare sau management pe plan național ce rezulta din documentele ce compun dosarul de candidatura, din răspunsurile la eventualele solicitări de clarificări sau din CV.			
	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 administrare sau management pe plan internațional				

<p><u>Descriere</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică, în cadrul unor companii cu capital străin.</p>	<p><u>Indicatori</u> - abilitatea de a naviga în complexitatea culturilor, legislațiilor și piețelor din diverse țări și regiuni, precum și de a coordona activitățile și de a lua decizii strategice pentru a atinge obiectivele companiei</p>			
<p>1 Cel mult 1 an</p>	<p>2 Între 1 an și 2 ani</p>	<p>3 Între 2 ani și 3 ani</p>	<p>4 Între 3 ani și 4 ani</p>	<p>5 Mai mult de 4 ani</p>
<p>C6</p>	<p>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</p>			
<p>C6.1</p>	<p>Capacitatea de a alinia activitatea societății la politica națională de distribuție a medicamentelor și la alte strategii naționale relevante din domeniul de activitate al societății</p>			
<p><u>Descriere</u> Abilitatea de a pondera deciziile CA și acțiunile societății, în așa fel încât acestea să fie aliniate cu viziunea și strategia APT, conforme cu activitatea distribuției de medicamente și cu alte strategii naționale</p>	<p><u>Indicatori</u> - evaluează în ce măsură deciziile și acțiunile sunt conforme cu obiectivele și prioritățile stabilite în ceea ce privește distribuția de medicamente - deciziile și acțiunile sale contribuie la implementarea obiectivelor și măsurilor stabilite în strategiile naționale privind distribuția de medicamente - se implică și colaborează cu diverse părți interesate, cum ar fi autorități locale și naționale, parteneri de afaceri, asociații profesionale și alte entități relevante pentru a asigura o abordare integrată și eficientă a distribuției de medicamente, conform viziunii și strategiei APT</p>			
<p>II</p>	<p>Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</p>			
<p>A1 Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat</p>				
<p>Descriere: 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.</p>				
<p>Indicatori: Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART. Propune cel puțin 1 obiectiv SMART, corelat cu fiecare obiectiv strategic din scrisoarea de așteptări. Alocă fiecărui obiectiv riscuri, resurse și termen.</p>				
<p>A2 Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective</p>				
<p>Descriere: 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.</p>				
<p>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. Conectează experiențe anterioare direct la obiectivele propuse pentru UNIFARM. Arată complementaritate cu echipa existentă.</p>				

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

Descriere: 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 pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa. Sugerează direcții realiste de abordare. Descrie înțelegerea sa cu privire la modelul de afaceri al unei organizații orientate spre obținerea de profit.

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

Descriere: 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

Descriere: 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

Descriere: 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

Descriere: 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

Descriere: 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: Ia 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 privind creșterea profitabilității

Descriere: abilitatea de a lua notă de nivelul profitului la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de creștere a acestuia, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.

Indicatori: Ia notă de nivelul profitului la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de creștere, 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

Descriere: 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

Descriere: 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 tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora

Descriere: 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. Listează principalele riscuri la atingerea obiectivelor propuse și

descrie, pe scurt, planuri de mitigare pentru acestea. Oferă exemple din trecut când a depășit o constrângere majoră în atingerea obiectivelor.

III Trăsături

T1 Reputație personală și profesională

Descriere:

- Imagine publică și profesională bună, fără condamnări penale relevante sau sancțiuni disciplinare grave care ar aduce atingere prestigiului funcției. candidatul nu a fost condamnat pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție;
- candidatul nu a fost sancționat(ă) disciplinar sau administrativ de către alte autorități, instituții sau organisme române ori străine din domeniul de activitate al societății, pentru aspecte de natură profesională;

Indicatori

- candidatul nu a fost condamnat(ă) pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție;
 - față de candidat(ă) nu a fost luată o măsură preventivă, privativă sau restrictivă de libertate în cadrul unui proces penal, în cazul în care se efectuează cercetări sub aspectul săvârșirii unei infracțiuni cu intenție;
 - candidatului(ei) nu i-a fost aplicată pedeapsa complementară și/sau pedeapsa accesorie a interzicerii exercitării activității profesionale;
 - candidatului nu i-a fost aplicată măsura de siguranță prin care i s-a interzis exercitarea profesiei;
 - candidatul nu a fost sancționat(ă) disciplinar sau administrativ de către alte autorități, instituții sau organisme române ori străine din domeniul de activitate al societății, pentru aspecte de natură profesională;
- candidatului nu i-au fost aplicate restricții pentru a desfășura activități în domeniul de activitate al societății de către autorități, instituții sau organisme române sau străine din domeniul de activitate al societății.

T2 Integritate

Descriere: capacitatea de a se comporta cu integritate, onestitate și transparență în raport cu alții și cu autoritatea.

Indicatori:

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizației înaintea celorlalte;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.

T3 Independență

Descriere: abilitatea de a avea o anumită independență în raport cu autoritatea.

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

T4 Expunere politică

Descriere

Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică.

Indicatori:

1	2	3	4	5
candidatul are o funcție de conducere în		candidatul este membru în cadrul		candidatul nu este membru în cadrul niciunei

cadrul unei formațiuni politice	unei formațiuni politice	formațiuni politice
T5	Rigoare	
<p><u>Descriere</u> Acționează cu atenție, precizie, în conformitate cu standardele și procedurile stabilite în îndeplinirea responsabilităților sale. Utilizează o abordare structurată și ordonată în gestionarea informațiilor, proceselor și proiectelor, astfel încât să se minimizeze riscurile și să se maximizeze eficiența.</p> <p><u>Indicatori:</u> Acționează cu atenție, precizie, în conformitate cu standardele și procedurile stabilite în îndeplinirea responsabilităților sale. Utilizează o abordare structurată și ordonată în gestionarea informațiilor, proceselor și proiectelor, astfel încât să se minimizeze riscurile și să se maximizeze eficiența.</p>		
T6	Orientare către rezultate	
<p><u>Descriere</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.</p> <p><u>Indicatori:</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.</p>		
T7	Capacitate de sinteză	
<p><u>Descriere</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.</p> <p><u>Indicatori:</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.</p>		
T8	Abilități de comunicare interpersonală	
<p><u>Descriere</u> Demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată concizie și logică, poate comunica ușor mesaje complexe, este deschis, direct și își manifestă părerea cu respect față de interlocutor.</p>		
<p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *arată interes față de interlocutor, indiferent de statutul și funcția acestuia, comunicarea este desfășurată sub notă de respect; *se face cu ușurință înțeles și limbajul este optim echilibrat între latura tehnică și latura non-tehnică; *are coerență și logică atât în discurs cât și în scris; *îmbunătățește comunicarea în interiorul organizației prin oferirea de feed-back și are o abordare constructivă atunci când primește feed-back. 		
IV ALTE CRITERII		
AC1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director		
<p><u>Descriere:</u> Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitări de clarificări, declarație pe proprie răspundere reiese eventuala încadrarea candidatului în situația prevăzută la art.169 alin. (10) din Legea nr. 85/2014</p>		

Indicatori: Din documentele ce compun dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitari de clarificări, declarație pe proprie răspundere reiese eventuala încadrarea candidatului în situația prevăzută la art.169 alin. (10) din Legea nr. 85/2014

1	2	3	4	5
candidatul se află în situația prevăzută la art.169 alin. (10) din Legea nr. 85/2014				candidatul nu se află în situația prevăzută la art.169 alin. (10) din Legea nr. 85/2014

AC2. Criterii de gen

Descriere: pot participa la procesul de selecție toate persoanele care îndeplinesc condițiile de participare, indiferent de gen

Indicatori: Criterii de gen masculin/feminin

1	2	3	4	5
				M/F

AC3. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

Descriere: : Nu are înscrieri în cazierul fiscal și cazierul judiciar

Indicatori:

1	2	3	4	5
are înscrieri în cazierul fiscal și/sau cazierul judiciar				nu are înscrieri în cazierul fiscal și/sau cazierul judiciar

5. Grila de punctare

Criteriile prezentate mai sus vor fi evaluate, conform prevederilor Anexei nr.1a din HG nr.639/2023, pe baza următoarei grile de punctaj:

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică.	Nu este necesar să fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.
1	Nivel de bază	Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	<ul style="list-style-type: none"> •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. • Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență. • Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.
3	Competent	<ul style="list-style-type: none"> •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. • A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim. • Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.

4	Avansat	<ul style="list-style-type: none"> • Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul companiei din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență. • 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. • Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau societăți. • Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliu, companie și/sau alte societăți/autorități.