

**PROFILUL PERSONALIZAT  
AL MEMBRILOR  
CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE**

**IAR S.A.**

## CUPRINS

<b>1. Despre Profilul Candidatului .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Rolul membrilor în Consiliul de Administrație .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Criteriile de eligibilitate .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Criterii de alcătuire a Consiliului de Administrație .....</b>	<b>6</b>
<b>5. Matricea membrilor Consiliului de Administrație – Criterii de selecție .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Explicarea criteriilor de selecție .....</b>	<b>9</b>

## 1. Despre Profilul Candidatului

În conformitate cu prevederile art.1, alin.17 al Anexei 1 din H.G. nr.722/2016, Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- a) descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din scrisoarea de așteptări;
- b) descrierea criteriilor de selecție.

## 2. Rolul membrilor în Consiliul de Administrație

Membri Consiliului de Administrație trebuie să contribuie la buna gestionare a întreprinderii publice, asigurând respectarea legislației, stabilirea și atingerea obiectivelor strategice și respectarea principiilor de transparență, eficiență și responsabilitate, pentru a oferi supravegherea strategică necesară întreprinderii publice, asigurând performanța, integritatea și sustenabilitatea pe termen lung.

Acestia contribuie la dezvoltarea strategiei întreprinderii publice, monitorizează implementarea acesteia și ia decizii în funcție de prioritățile stabilite de acționari și de Consiliul de Administrație. De asemenea, se asigură că întreprinderea publică respectă toate prevederile legislative și normele de guvernanță corporativă, pentru a asigura transparența și responsabilitatea în management.

Obiectivele Consiliului de Administrație sunt centrate pe monitorizarea financiară a întreprinderii, inclusiv a eficienței operaționale, stabilitatea financiară și respectarea bugetului aprobat, în vederea îmbunătățirii profitabilității și sustenabilității.

Pentru a avea succes în acest rol, candidații trebuie să demonstreze următoarele:

- Înțelegerea aprofundată a principiilor și normelor de guvernanță corporativă, inclusiv OUG nr. 109/2011, și capacitatea de a implementa aceste reguli în deciziile strategice și operaționale.
- Interpretarea rapoartelor financiare complexe, evaluarea performanțelor economice și de a contribui la planificarea financiară a întreprinderii.
- Abilitatea de a identifica riscuri asociate activităților întreprinderii și de a implementa sisteme și proceduri pentru gestionarea eficientă a acestora.
- Înțeleagerea cadrului legislativ aplicabil întreprinderilor publice și capacitatea de a lua decizii în conformitate cu reglementările și bunele practici din domeniul juridic.
- Comportament moral ireproșabil, respectând cele mai înalte standarde de etică profesională în toate deciziile luate.
- Eficiența în procesul decizional complexe, având în vedere toate informațiile disponibile și riscurile asociate.

- Comunicarea clară și eficientă cu părțile interesate interne și externe, asigurându-se că toate informațiile importante sunt transmise corect și în timp util.
- Eficiență în colaborarea într-o echipă diversă, contribuind la luarea deciziilor colegiale și facilitând o atmosferă de colaborare.
- Eficiența în condiții de presiune, flexibilitate și deschiderea la schimbări și noi direcții de dezvoltare.
- Ghidarea întreprinderii publice prin perioade de schimbare și dezvoltarea de strategii pe termen lung care să asigure creșterea durabilă.

Considerând stadiul actual al întreprinderii publice, membrul Consiliului de Administrație trebuie să contribuie la:

- Stabilirea și monitorizarea obiectivelor de performanță pe termen lung.
- Supravegherea inițiativelor de investiții majore și evaluarea rentabilității acestora.
- Monitorizarea digitalizării și a îmbunătățirii proceselor operaționale.
- Îmbunătățirea transparenței și responsabilității în fața acționarilor și a părților interesate.

Un membru al Consiliului de Administrație trebuie să aducă un echilibru între competențele tehnice, aplicarea cunoștințelor legislative și financiare, capacitatea de a lua decizii strategice și comportamentul etic, toate acestea în scopul de a contribui la dezvoltarea și sustenabilitatea pe termen lung a companiei.

### 3. Criteriile de eligibilitate

În cadrul procedurilor de recrutare și selecție derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernare corporativă aplicabile se utilizează trei tipuri de criterii:

#### I. Criterii de eligibilitate comune pentru toate posturile de administrator

- a) cunosc foarte bine limba română (scris și vorbit).
- b) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea funcției de administrator în Consiliul de Administrație al societății pentru care au aplicat;
- c) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute în articolul 30 alin. 9 și articolul 36 alin. 7 din OUG nr.109/2011;
- d) 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. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile

prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea funcției;

- e) nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
- f) au capacitate deplină de exercițiu;
- g) sunt apți din punct de vedere medical;
- h) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- i) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- j) îndeplinesc criteriile cerute prin O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016 și Hotărârea de Guvern nr. 722/2016.

## **II. Criterii de eligibilitate specifice**

### **A. Pentru cele minim doua posturi de administrator cu studii economice sau juridice**

- a) studii economice sau juridice absolvite cu diploma de licență;
- b) experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus;
- c) experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.
- d) experiența de administrare sau conducere a întreprinderilor publice sau private (în înțelesul prevederilor Legii nr.31/1990, cu completările și modificările ulterioare).

### **B. Pentru posturile de membru în Consiliul de Administratie cu calificare de auditor financiar sau experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar sau în cadrul Comitetelor de Audit**

- a) studii superioare absolvite cu diploma de licență;
- b) certificare de auditor financiar sau experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar sau în cadrul Comitetelor de audit;
- c) experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus;
- d) experiența de administrare sau conducere a întreprinderilor publice sau private (în înțelesul prevederilor Legii nr.31/1990, cu completările și modificările ulterioare).

### **C. Pentru posturile de administrator cu orice fel de studii**

- a) studii superioare absolvite cu diploma de licență;
- b) experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus;

- c) experiența de administrare sau conducere a întreprinderilor publice sau private (în înțelesul prevederilor Legii nr.31/1990, cu completările și modificările ulterioare).

#### **4. Criterii de alcătuire a Consiliului de Administrație**

- a) majoritatea membrilor CA va fi formată din administratori independenți;
- b) cel mult unul dintre membrii consiliului pot face parte din categoria funcționarilor publici sau a altor categorii de personal din cadrul APT sau al altor instituții sau autorități publice;
- c) nu exercită concomitent mai mult de 2 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice, conform art. 33 din O.U.G nr.109/2011, 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.

#### **5. Matricea membrilor Consiliului de Administrație – Criterii de selecție**

**Matricea profilului candidatului** - tabel care trebuie să se încadreze în matricea consiliului, în cazul în care toți membrii în funcție ai consiliului sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia. În cazul în care doar o parte din membrii consiliului trebuie selectați, și nu toți, atunci matricea profilului candidatului conține un set mai restrâns de criterii, cerințe sau elemente din matricea consiliului, a căror îndeplinire ar asigura complementaritatea cu profilul membrilor în funcție ai consiliului.

Astfel, ținând cont de toate cele menționate mai sus, cumulul de criterii de evaluare ce vor fi utilizate în selectarea membrilor Consiliului de Administrație este:

Criterii		Obligatorii (OB) sau Optional (Opt.)	Pondere (0-1)
	<b>I. Competențe</b>		
<b>C1</b>	<b>Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice</b>		
<b>C1.1</b>	Capacitatea de a lua decizii administrative ce integrează cerințele contextuale ale întreprinderii	OB	1
<b>C1.2</b>	Capacitatea de a integra în acțiunile și deciziile specifice rolului său de administrator legislația națională și europeană incidentă	OB	1
<b>C1.3</b>	Capacitatea de elabora și pune în aplicare politici și mecanisme de administrare a societății adaptată în funcție de cerințele contextuale	OB	1
<b>C1.4</b>	Capabilitatea de a stabili ținte realiste și motivante de performanță și de a crea cadrul organizațional necesar atingerii lor	OB	1
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>		
<b>C2.1</b>	Administrarea întreprinderii	OB	0.8
<b>C2.2</b>	Planificare strategică	OB	0.8
<b>C2.3</b>	Leadership	OB	0.8
<b>C2.4</b>	Organizarea și reorganizarea societăților și a proceselor	OB	0.8
<b>C2.5</b>	Analiza financiară a întreprinderii	OB	0.8
<b>C3</b>	<b>Competențe de guvernanță corporativă</b>		
<b>C3.1</b>	Guvernanța corporativă a întreprinderilor publice	OB	1
<b>C3.2</b>	Dialogul social	OB	1
<b>C3.3</b>	Monitorizarea performanței	OB	1
<b>C4</b>	<b>Competențe sociale și personale</b>		
<b>C4.1</b>	Comunicare interpersonală la nivelul cerințelor postului	OB	0.5
<b>C4.2</b>	Networking	OB	0.5
<b>C4.3</b>	Reprezentativitate	OB	0.5
<b>C5</b>	<b>Experiență pe plan local și internațional</b>		
<b>C5.1</b>	Experiență de administrare a unor societăți	Opt.	0.5
<b>C5.2</b>	Experiență în domeniul de activitate al întreprinderii	Opt.	0.5
<b>C5.3</b>	Experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al întreprinderii	Opt.	0.5
<b>C5.4</b>	Experiență relevantă și abilități de negociere în relația cu partenerii sociali	Opt.	0.5
	<b>II. Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</b>		
<b>A1</b>	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1
<b>A2</b>	Capacitatea de a prezenta profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1
<b>A3</b>	Capacitatea de a formula aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia	OB	1

<b>A4</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
<b>A5</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
<b>A6</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1
<b>A7</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
<b>A8</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
<b>A9</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
<b>A10</b>	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative	OB	1
<b>A11</b>	Capacitatea de a propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1
<b>A12</b>	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	OB	1
<b>III. Trăsături</b>			
<b>T1</b>	Reputație personală și profesională	OB	0.25
<b>T2</b>	Integritate	OB	0.25
<b>T3</b>	Independență	OB	0.25
<b>T4</b>	Expunere politică	OB	0.25
<b>T5</b>	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0.25
<b>T6</b>	Diversitate de gen	OB	M/F
<b>IV. Criterii prescriptive și proscriptive</b>			
<b>CPP1</b>	Îndeplinesc toate criteriile de eligibilitate comune	OB	DA/NU
<b>CPP2</b>	Îndeplinesc toate criteriile de eligibilitate specific pentru posturile de tip A sau B sau C	Opț.	DA/NU
<b>CPP3</b>	Experiență profesională specifică de minim 5 ani în domeniul economic/juridic – aplicabil doar candidaților cu studii superioare în domeniul științelor economice sau științelor juridice	OB	DA/NU
<b>CPP4</b>	Experiență de administrare, conducere (în înțelesul prevederilor Legii nr.31/1990, cu completările și modificările ulterioare)	OB	DA/NU
<b>TOTAL</b>			
<b>Total ponderat</b>			
<b>Pragul minim colectiv</b>			
<b>Clasament</b>			



## 6. Explicitarea criteriilor de selecție

I	Competențe
<b>C1</b>	<b>Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice</b>
C1.1	Capacitatea de a lua decizii administrative ce integrează cerințele contextuale ale întreprinderii
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a evalua și analiza diverse aspecte externe și interne care influențează administrarea și performanța societății.	<u>Indicatori</u> - la decizii ținând cont de reglementările legale, politicile guvernamentale, nevoile sociale, resursele disponibile și obiectivele organizaționale - asigură eficiența optimă și sustenabilă a întreprinderii publice, ținând cont de cerințele contextuale ale acesteia
C1.2	Capacitatea de a integra în acțiunile și deciziile specifice rolului său de administrator legislația națională și europeană incidentă
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a cunoaște și aplica corect normele legale naționale și europene relevante, în activitatea organizației.	<u>Indicatori</u> - este la curent cu reglementările legale naționale și europene specifice domeniului de activitate al societății - adaptează procesele interne și strategiile organizaționale la cerințele legale, asigurând eficiența și legalitatea activităților desfășurate
C1.3	Capacitatea de a elabora și pune în aplicare politici și mecanisme de administrare a societății adaptată în funcție de cerințele contextuale
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a crea strategii, politici, procese, proceduri administrative, sisteme integrate și fluxuri de informații referitoare la performanța și administrarea societății.	<u>Indicatori</u> - Elaborează și implementează planuri de acțiune ce urmăresc atingerea obiectivelor din planul de administrare - Solicită conducerii executive armonizarea pe care o sprijină în implementarea unor măsuri de armonizare a strategiilor, politicilor și instrumentelor de administrare - Creează sisteme de raportare care să reflecte progresul în implementarea planului de administrare - Este flexibil și inovativ în implementarea soluțiilor, aliniându-se cu obiectivele pe termen lung
C1.4	Capabilitatea de a stabili ținte realiste și motivante de performanță și de a crea cadrul organizațional necesar atingerii lor
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a evalua corect resursele și contextul organizațional și de a defini obiective clare, realizabile și stimulante pentru angajați, atribuind fiecărui obiectiv indicator cheie de performanță care să	<u>Indicatori</u> - Stabilește obiective SMART - Asociază obiectivelor indicatori cheie de performanță potriviți și care pot fi monitorizați în timp real - Asigură ține măsurabile și aliniate cu viziunea

reflechte progresul în atingerea obiectivului, stabilind ținte (praguri de performanță) realiste, pentru fiecare dintre acestea.		pe termen lung a organizației
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creează un cadru organizațional adecvat, incluzând structuri, procese și resurse necesare pentru susținerea angajaților în atingerea obiectivelor</li> <li>- Asigură trasabilitatea în timp real a evoluției setului de indicatori asociați obiectivelor</li> </ul>
<b>C2</b>	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>	
C2.1	Administrarea întreprinderii	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a aduce expertiză, experiență și perspectivă strategică în procesul decizional al consiliului și e a gestiona resursele și procesele organizației în sensul atingerii obiectivelor strategice ale acesteia, specificate în planul de administrare.		<u>Indicatori</u> -Este orientat către atingerea obiectivelor și îmbunătățirea performanței companiei -Are cunoștințe și expertiză relevantă în domeniul de activitate al societății -Identifică tendințele și schimbările din industrie, anticipând impactul acestora asupra societății
C2.2	Planificare strategică	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a formula obiective strategice ce conduc către atingere misiunii și viziunii organizației, precum și de a elabora planuri de acțiune care să permită atingerea acestor obiective strategice.		<u>Indicatori</u> - înțelege forțele concurențiale care potecăză alegerile strategice - formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung - prognozează resursele necesare atingerii acestor obiective - prognozează rezultatele așteptate - elaborează scenarii optimiste/scenarii pesimiste
C2.3	Leadership	
<u>Explicitare</u> Capacitatea 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.		<u>Indicatori</u> - evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească - utilizează deseori exemplul personal - are o bună capacitate de persuasiune - își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională - își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional - imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației - este promotor al schimbării - este un exemplu de integrare a valorilor organizației
C2.4	Organizarea și reorganizarea societăților/regiilor și a proceselor	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la stingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile		<u>Indicatori</u> - înțelege și aplică principiile unei organizări eficiente și eficace - are o abordare procesuală a organizării - comunică eficient deciziile de organizare

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.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- formalizează deciziile de organizare</li> <li>- nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini</li> </ul>
C2.5	Analiza financiară a întreprinderii	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a utiliza informațiile și datele financiare disponibile pentru a înțelege și evalua situația economică actuală a organizației și a dezvolta strategii și soluții eficiente pentru îmbunătățirea performanței și atingerea obiectivelor stabilite.		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifică și colectează date relevante din surse diverse, cum ar fi rapoarte de execuție bugetară, declarații financiare, balanțe și bilanțuri</li> <li>- comunică eficient rezultatele analizei și recomandările către diferitele niveluri de management și influențează deciziile și acțiunile organizației</li> </ul>
C3	<b>Competențe de guvernanta corporativă</b>	
C3.1	Guvernanta corporativă a întreprinderilor publice	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a conduce și supraveghea o organizație, în conformitate cu principiile de guvernanta corporativă, în strânsă colaborare cu stakeholderii implicați.		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deține cunoștințe solide de guvernanta corporativă</li> <li>- Asigură transparența și responsabilitatea în procesele decizionale</li> <li>- Monitorizează performanțele și evaluează riscurile, într-o manieră etică și strategică</li> </ul>
C3.2	Dialogul social	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale regiei și interesele angajaților</li> <li>- ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială</li> <li>- urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale</li> <li>- evita abilit comportamentele de tip "lider sindical" și soluțiile populiste dar costisitoare</li> <li>- contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social</li> <li>- militează pentru abilitarea managerilor regiei de a derula un dialog social pozitiv și fluent</li> </ul>
C3.3	Monitorizarea performanței	
<u>Explicitare</u> Capacitatea 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		<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifică și interoghează surse de informații diverse</li> <li>- stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție</li> <li>- informează structurile abilitate despre</li> </ul>

de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.	ecarturile constatate <ul style="list-style-type: none"> <li>- ia măsuri de corectare a ecarturilor</li> <li>- încintă întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite</li> <li>- face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante</li> </ul> se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță
<b>C4</b>	<b>Competențe sociale și personale</b>
C4.1	Comunicare interpersonală la nivelul cerințelor postului
<u>Explicitare</u> Capacitatea 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"> <li>- este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile</li> <li>- își subliniază mesajele verbale prin gesturi</li> <li>- are o ținută potrivită mesajelor transmise</li> <li>- dă dovadă că își ascultă activ interlocutori</li> <li>- utilizează înțelept formularea</li> <li>- utilizează corect tehnica întrebărilor</li> <li>- compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale</li> <li>- este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere</li> <li>- utilizează corect procesul de persuadare</li> </ul>
C4.2	Networking
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta relații profesionale solide și profitabile cu persoanele cheie din industrie și din comunitatea de afaceri.	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dezvoltă și menține relații de încredere cu persoanele cheie din industrie și din comunitatea de afaceri, precum clienții, partenerii de afaceri, investitorii și comunitatea locală;</li> <li>- identifică și exploatează oportunitățile de afaceri prin intermediul relațiilor și rețelei sale de contacte.</li> </ul>
C4.3	Reprezentativitate
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a reprezenta societatea în diverse medii cu care se afla în contact, de a face cunoscute realizările și bunele practici dezvoltate în cadrul societății, contribuind la transmiterea unei imagini bune a acesteia și la creșterea notorietății.	<u>Indicatori</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se exprima pozitiv la adresa societății</li> <li>- valorifica toate ocaziile în care poate împărtăși altora realizările și bunele practici ale societății</li> <li>- ia atitudine atunci când sesizează informații defaimatoare despre societate.</li> <li>- contribuie cu brandul personal la consolidarea brandului societății, atât în afara societății în diverse cercuri profesionale cât și în interiorul societății în relația cu diverși parteneri de dialog social.</li> </ul>

C5	Experiență pe plan local și internațional					
C5.1	Experiență de administrare a unor societăți					
<u>Explicitare</u> Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de adiminstrare.			<u>Indicatori</u> -gestionarea aspectelor strategice, operaționale și administrative ale organizației, având în vedere nevoile și cerințele specifice ale pieței și ale mediului de afaceri			
Mai puțin de 1 an			1-3 ani	3-5 ani	5 – 7 ani	Peste 7 ani
1			2	3	4	5
C5.2	Experiență în domeniul de activitate al întreprinderii					
<u>Explicitare</u> A acumulat experienta in cadrul unor societati sau al unor procese cheie ale unei societati cu același domeniu de activitate ca cel al IAR S.A..			<u>Indicatori</u> - experiența anterioară în entități cu același domeniu de activitate ca cel al societății.			
Mai puțin de 1 an			1-3 ani	3-5 ani	5 – 7 ani	Peste 7 ani
1			2	3	4	5
C5.3	Experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al întreprinderii					
<u>Explicitare</u> În rolurile în care a activat anterior a avut însemnate responsabilități de relaționare cu reprezentanți ai autoritățile publice, cu autoritățile de reglementare, supraveghere cu același domeniu de activitate ca al IAR S.A..			<u>Indicatori</u> -responsabilitățile de reprezentare și relaționare cu diverși stakeholders specificați, prezentate în documentele atașate			
Mai puțin de 1 an			1-3 ani	3-5 ani	5 – 7 ani	Peste 7 ani
1			2	3	4	5
C5.4	Experiență relevantă și abilități de negociere în relația cu partenerii sociali					
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a avut implicare directă de negociere în relația cu partenerii sociali.			<u>Indicatori</u> - experiență anterioară de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate favorabile pentru organizație			
Mai puțin de 1 an			1-3 ani	3-5 ani	5 – 7 ani	Peste 7 ani
1			2	3	4	5
II	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări					
A1	Capacitatea de a prezenta clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat					
<u>Explicitare</u> 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					
<u>Explicitare</u> Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul 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 societatea/regia în corelare cu contextul acesteia
<u>Explicitare</u> Descrive în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, 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 pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
A5	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<u>Explicitare</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a infrastructurii societății 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.	
A7	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> la notă de nevoia de investiții a societății 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 societății, pentru viitorul mandat.	
A8	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<u>Explicitare</u> 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.	
A9	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Explicitare</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Capacitatea de a formula obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative
<u>Explicitare</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanta corporativă a societății, 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	
<u>Explicitare</u> 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	
<u>Explicitare</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.		
III	Trăsături	
T1	Reputație personală și profesională	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a avea un comportament adecvat postului.		<u>Indicatori</u> - candidatul nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție; - față de candidat 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 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	
<u>Explicitare</u> Candidatul comunică sincer și cu transparență, evitând exagerările sau omisiunile care ar putea induce în eroare, își asumă responsabilitatea pentru acțiunile și deciziile sale, recunoscând și remediind erorile atunci când acestea apar.		
T3	Independență	
<u>Explicitare</u>		

Candidatul poate lua decizii bazate pe evaluări corecte și pe o analiză profundă a datelor, fără presiuni externe, aratand respectarea unor standarde înalte de etică și integritate, asigurându-se că toate acțiunile și deciziile sunt în conformitate cu valorile și politicile companiei.														
T4	Expunere politică													
<u>Explicitare</u> Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică. Punctare: 1 punct indiferent de situația candidatului.														
T5	Abilități de comunicare interpersonală													
<u>Explicitare</u> Capacitatea unei persoane de a comunica eficient și eficace cu ceilalți, într-un context interpersonal: ascultă cu atenție și este receptiv la mesajele și nevoile celorlalți; transmite idei și informații în mod clar și concis, utilizând un limbaj adecvat și evitând ambiguitățile sau termenii tehnici excesivi; oferă și primește feedback într-un mod deschis și constructiv, facilitând îmbunătățirea continuă a relațiilor și a performanței; gestionează conflictele într-un mod calm, respectuos și eficient, căutând soluții constructive și menținând relațiile pozitive.														
T6	Diversitate de gen													
<u>Explicitare</u> Diversitate de gen														
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>M/F</td></tr></table>					1	2	3	4	5					M/F
1	2	3	4	5										
				M/F										
IV	Criterii prescriptive și proscriptive													
CPP1	Îndeplinesc toate criteriile de eligibilitate comune													
Criteriu eliminatoriu			DA/NU											
CPP2	Îndeplinesc toate criteriile de eligibilitate specific pentru posturile de tip A sau B sau C													
Criteriu opțional			DA/NU											
CPP3	Experiență profesională specifică de minim 5 ani în domeniul economic/juridic – aplicabil doar candidaților cu studii superioare in domeniul stiintelor economice sau stiintelor juridice													
Criteriu eliminatoriu			DA/NU											
CPP4	Experiență de administrare, conducere (în înțelesul prevederilor Legii nr.31/1990, cu completările și modificările ulterioare)													
Criteriu eliminatoriu			DA/NU											