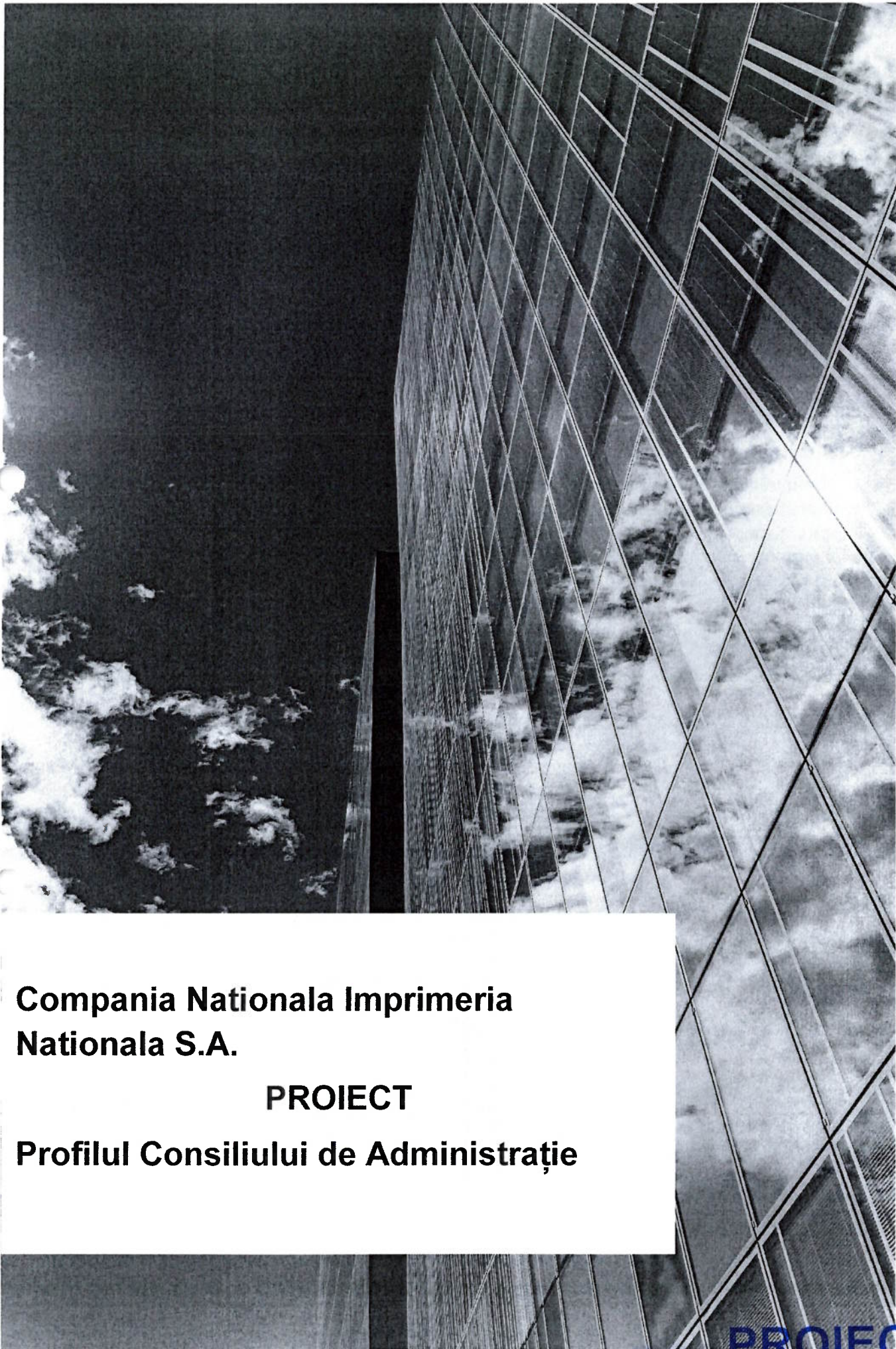




**Compania Nationala Imprimeria
Nationala S.A.**

PROIECT

Profilul Consiliului de Administrație

PROIECT

CUPRINS

1. Despre Profilul Consiliului de Administrație al Companiei Nationale Imprimeria Nationala 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..	17

1. Despre Profilul Consiliului de Administrație al Companiei Nationale Imprimeria Nationala S.A.

Conform art. 1 pct. (15) din Anexa nr.1 la H.G. nr. 639/2023, profilul consiliului de administratie al Companiei Nationale Imprimeria Nationala S.A. (in continuare denumită „CNIN S.A.” sau „intreprinderea publica” sau „societatea”) 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 CNIN 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 guvernanta corporativă in ceea ce priveste CNIN S.A.. Aceste cerințe contextuale sunt determinate de particularitățile CNIN S.A. și de mediul în care aceasta operează, de starea economică, financiară, de guvernanta 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 Finantelor;
- c) strategia CNIN 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

CN Imprimeria Națională S.A. este o companie națională de interes strategic care operează la intersecția dintre domeniul tiparului de securitate, producția poligrafică specializată și serviciile informatizate de identificare și trasabilitate, fiind o entitate esențială pentru funcționarea statului român în arii cu risc ridicat și cerințe de securitate sporite. Obiectul principal de activitate al societății, conform codului CAEN 1812 – „alte activități de tipărire n.c.a.” – acoperă un spectru extins de produse și servicii, dintre

care o parte sunt executate în regim de exclusivitate, în baza unui cadru legislativ special și a încrederii conferite de autoritatea publică tutelară.

Analiza obiectului de activitate relevă o structură complexă și stratificată, compusă din activități principale și conexe care, împreună, conturează un profil instituțional unic în peisajul economico-administrativ național. Activitățile principale sunt dominate de producția de documente oficiale cu regim special, cum ar fi pașapoarte electronice, cărți de identitate, permise de ședere, hârtii de valoare, titluri de stat, colante pentru vize biometrice, timbre fiscale, dar și produse de securitate de tip banderole pentru marcarea produselor accizabile. Specificitatea acestor produse derivă nu doar din natura juridică a actelor respective, ci și din imperativele de securitate cibernetică, fizică și logistică impuse de cerințele statului, ale instituțiilor europene și ale partenerilor internaționali.

O componentă fundamentală a obiectului de activitate o reprezintă producerea cu titlu de exclusivitate a documentelor clasificate și de identitate, aceasta conferind companiei un statut de monopol natural pentru aceste produse, dar și o responsabilitate ridicată în ceea ce privește calitatea, integritatea, securitatea și trasabilitatea operațiunilor. Prin implicarea în gestionarea sistemelor informatice care stau la baza infrastructurilor critice ale statului – de exemplu, sistemele electronice pentru pașapoarte și cărți de identitate – CNIN S.A. transcende rolul unei simple entități tipografice, transformându-se într-un integrator de soluții complexe în domeniul identității digitale și al suveranității informaționale.

Activitățile conexe sunt, la rândul lor, de o importanță strategică, asigurând suportul tehnologic, logistic și comercial pentru dezvoltarea sustenabilă a companiei. Acestea includ operațiuni de comerț, investiții în cercetare-dezvoltare și inovare, servicii informatice și de consultanță, activități de formare profesională, cooperare internațională și participarea activă la organizații de profil. CNIN S.A. acționează, așadar, nu doar ca producător, ci și ca vector de dezvoltare instituțională și tehnologică la nivel național, fiind implicată activ în proiecte cu impact social și economic major.

În acest context, misiunea companiei – aceea de a consolida și dezvolta statutul de lider național și regional în piața tiparului de securitate – este una realistă, dar ambițioasă, necesitând alinierea continuă la standardele internaționale de calitate, protecție și eficiență operațională. Obiectivele strategice ale companiei reflectă nevoia de diversificare a portofoliului, consolidarea avantajelor competitive și adaptarea la provocările pieței și ale mediului extern. Astfel, se urmărește o repoziționare constantă pentru menținerea relevanței pe termen lung, atât în fața clienților instituționali cât și în cadrul parteneriatelor internaționale.

Din punct de vedere financiar-contabil, CNIN S.A. este o entitate robustă, încadrată în categoria întreprinderilor mari, care funcționează în condiții de autonomie financiară și nu beneficiază de sprijin bugetar. Performanța financiară din ultimii ani – concretizată într-un profit net de peste 279 milioane lei în 2024 – evidențiază capacitatea societății

de a genera valoare economică și de a-și susține investițiile în infrastructură, tehnologii avansate și resurse umane. Evoluția capitalurilor proprii, deși în ușoară scădere față de anul anterior, menține compania într-o zonă de stabilitate financiară confortabilă, permițându-i să adopte decizii strategice pe termen mediu și lung fără constrângeri externe semnificative.

Regimul juridic și economic al CNIN S.A. o încadrează în categoria societăților cu capital de stat care funcționează în regim concurențial. Acest statut impune Consiliului de Administrație un standard ridicat de competență, viziune strategică și cunoaștere profundă a ecosistemului în care compania activează. Într-un context caracterizat de accelerarea digitalizării, intensificarea riscurilor cibernetice și nevoia tot mai acută de protejare a identității personale și instituționale, Imprimeria Națională este chemată să joace un rol de pilon în arhitectura de securitate națională.

În concluzie, analiza obiectului de activitate al CNIN S.A. relevă o entitate economică vitală pentru infrastructura administrativă și de securitate a României, cu un portofoliu de activități puternic specializate și cu un model de afaceri adaptat unui mediu operațional extrem de sensibil, dar și competitiv. Îndeplinirea misiunii și obiectivelor sale strategice necesită un act de guvernanță corporativă riguros, o cultură organizațională orientată spre inovație și performanță, precum și un cadru decizional capabil să răspundă provocărilor de natură tehnologică, economică și geopolitică ale momentului.

În acest context, structura Consiliului de Administrație trebuie să reflecte complexitatea operațională și strategică a instituției. Se impune ca membrii acestui organ decizional să dețină competențe solide în domeniul, tehnic, financiar, juridic, al auditului intern, gestiunii riscurilor și strategiei economice. Totodată, o înaltă probitate morală, integritate profesională și capacitate de gândire strategică sunt esențiale pentru garantarea transparenței, responsabilității și eficienței decizionale.

CNIN S.A. operează în cadrul unui monosegment de piață cu grad ridicat de specializare, în domeniul tiparului de securitate, cu un portofoliu care include produse critice precum documente de identitate, acte oficiale cu regim special, titluri de valoare și alte instrumente care implică standarde înalte de protecție împotriva contrafacerii. În acest sector, gradul de uzură tehnologică este accelerat nu doar de ritmul inovării tehnologice, ci și de caracterul adaptiv al tehnologiilor de falsificare. Această realitate impune o abordare investițională constantă și anticipativă, în care resursele financiare ale companiei trebuie direcționate în mod prioritar către infrastructura de producție de înaltă tehnicitate, într-un ciclu de reînnoire și recalibrare continuă.

Astfel, CNIN S.A. a adoptat în mod recurent o strategie prin care au fost asigurate sursele de finanțare destinate proiectelor de investiții. Această practică evidențiază o abordare prudentă și sustenabilă a guvernanței financiare. Mai mult, se conturează un model operațional axat pe autofinanțare strategică, în care eficiența cheltuielilor și maximizarea productivității muncii reprezintă obiective permanente ale conducerii executive și ale Consiliului de Administrație.

În termeni de conduită strategică, compania se află într-o poziție duală: pe de o parte, este protejată de o formă de exclusivitate operațională în relația cu statul român (beneficiind, de facto, de un regim de cvasi-monopol în furnizarea unor documente cu caracter securizat); pe de altă parte, este expusă unei presiuni concurențiale indirecte – atât prin comparația cu standardele europene de eficiență și inovare, cât și prin nevoia de a se conforma normelor UE în materie de ajutor de stat, transparență și competiție. Această situație impune o guvernanta corporativă echilibrată, care să permită reconcilierea obiectivelor de interes public (securitatea documentelor, serviciul universal, continuitatea aprovizionării statului) cu cele de performanță economică și de optimizare a costurilor operaționale.

Compania implementează un program investițional multianual, care vizează modernizarea continuă a capacităților de producție, în special prin achiziționarea de echipamente tehnologice de ultimă generație (precum mașini de tip simultan, sisteme de tipar digital color, utilaje flexografice, colatoare, sisteme de trasabilitate și echipamente IT specializate în grafică de securitate). Aceste achiziții nu sunt doar cheltuieli de capital, ci reprezintă investiții strategice în reziliența operațională a companiei și în capacitatea acesteia de a răspunde prompt atât cerințelor legale și de reglementare, cât și celor tehnologice și de piață. Mai mult, în paralel cu investiția în capital fix, CNIN S.A. este nevoită să dezvolte o strategie coerentă de capital uman, care presupune calificarea, specializarea și formarea continuă a personalului tehnic, în acord cu cerințele ridicate ale industriei documentelor securizate.

Deciziile investiționale se află sub incidența Consiliului de Administrație, care are obligația de a evalua fiecare proiect propus prin analize cost-beneficiu riguroase. Aceste analize trebuie să țină cont de un set complex de variabile: eficiența economică, adaptabilitatea în cadrul fluxurilor de producție existente, costurile de implementare și mentenanță, nivelul de digitalizare necesar, timpul de punere în funcțiune, disponibilitatea personalului specializat, precum și impactul asupra productivității generale și siguranței operaționale. În acest sens, se impune o abordare profesionistă a procesului decizional, în care dimensiunea tehnică a investiției este în mod necesar corelată cu constrângerile bugetare și cu cadrul de reglementare național și european.

Un alt deziderat instituțional este programarea multianuală și prioritizarea strategică a investițiilor pe baza unor criterii explicite: compatibilitatea cu strategiile sectoriale ale statului, relevanța pentru obiectivele de securitate națională, impactul economic și operațional așteptat, capacitatea instituțională de implementare și, nu în ultimul rând, sustenabilitatea financiară pe termen lung. Această abordare trebuie să se concretizeze într-un proces transparent, documentat și aliniat cu cerințele guvernantei publice, astfel încât să genereze un efect multiplicator asupra formării brute de capital fix la nivel național, dar și să întărească poziția CNIN S.A. ca vector strategic în arhitectura infrastructurii naționale de securitate documentară.

Cerințele contextuale ale CNIN S.A. derivă dintr-un ecosistem instituțional și operațional de înaltă complexitate, în care presiunile tehnologice, responsabilitățile

față de statul acționar și dinamica riscurilor asociate cu natura produselor realizate converg într-o nevoie constantă de leadership strategic, guvernanta eficientă și capacitate decizională informată. Membrii viitorului Consiliu de Administrație trebuie să fie capabili să gestioneze simultan priorități investiționale, riscuri operaționale și cerințe legale, în timp ce mențin un echilibru funcțional între obiectivele de performanță economică și cele de interes public.

Dimensiunea managementului calității, ca expresie instituțională a responsabilității față de clientela instituțională și privată, față de acționarul unic – Statul român – reprezintă o componentă importantă a cerințelor contextuale.

Într-un sector cu grad ridicat de reglementare și sensibilitate, cum este cel al producției de documente cu regim de securitate, cerințele privind calitatea, conformitatea și siguranța produselor și serviciilor sunt nu doar imperative tehnice, ci obligații strategice asumate contractual și implicit în cadrul mandatului public al companiei. În acest context, acționarul, în calitate de tutelă publică, manifestă o așteptare clară: ca CNIN S.A. să atingă și să mențină cele mai înalte standarde de calitate în raport cu beneficiarii direcți ai produselor sale (instituții publice, autorități centrale și locale, actori economici strategici).

Pentru realizarea acestui obiectiv, compania trebuie să opereze un Sistem de Management al Calității (SMC) coerent, integrat în cultura organizațională și corelat cu cerințele standardului internațional ISO 9001 și, acolo unde este cazul, cu cerințele tehnice specifice industriei de securitate (de exemplu, standardul *ISO 14298 Managementul Imprimării Securizate*).

Acest SMC trebuie să depășească formalismul procedural și să funcționeze ca mecanism activ de control și optimizare, într-o logică ciclică de tip PDCA (Plan-Do-Check-Act).

În acest sens, CNIN S.A. are obligația de a menține un cadru operațional strict și evaluabil, care presupune, printre altele:

1. Evaluarea anuală a riscurilor operaționale specifice fiecărui obiectiv de calitate asumat de către departamentele interne, urmată de elaborarea și implementarea unor măsuri de control și mitigare a riscurilor, care să asigure reducerea probabilității de neconformitate, de întârziere sau de livrare sub standardele convenite;
2. Elaborarea, actualizarea și revizuirea permanentă a documentației de calitate, incluzând Politica Calității, Manualul Calității, procedurile de sistem, precum și instrucțiunile de lucru aferente activităților critice (tipar, securizare, personalizare, control final etc.). Această activitate trebuie desfășurată într-o manieră colaborativă, dar cu responsabilități clare, integrate în managementul fiecărui proces-cheie;
3. Evaluarea periodică (cel puțin semestrială) a eficacității proceselor, folosind indicatori cantitativi și calitativi, cu scopul de a identifica abaterile sistematice, tendințele negative și zonele de potențială îmbunătățire. Această evaluare

trebuie susținută de analize cauzale și corelată cu rezultatele din audituri, reclamații, incidente sau neconformități documentate;

4. Organizarea ședințelor semestriale de analiză a managementului, ca for strategic de decizie în domeniul calității, cu participarea conducerii executive și a responsabililor de proces, în urma cărora trebuie generate planuri de măsuri concrete, cu termene, responsabili și indicatori de performanță, care să vizeze atât remedierea deficiențelor identificate, cât și consolidarea performanțelor;
5. Realizarea anuală a sondajelor de satisfacție a clienților instituționali, ca instrument de calibrare a percepției externe asupra calității produselor și serviciilor livrate. Rezultatele acestor evaluări trebuie analizate comparativ în dinamică multianuală, cu identificarea zonelor critice și corelarea cu prioritățile strategice de investiție și dezvoltare organizațională;
6. Auditarea internă a structurilor organizationale în cadrul CNIN S.A., nu doar ca exercițiu formal de conformitate, ci ca instrument de verificare a disciplinei organizaționale, de responsabilizare managerială și de prevenție a devierilor procesuale, se face periodic în conformitate cu planificarea/Planul aprobat de CA. Rapoartele de audit trebuie să fie prezentate și analizate la nivelul Comitetului de Audit și a Consiliului de Administrație. *(structura de audit este subordonațională CA și doar administrativ conducerii executive – directori. Rapoartele de audit se prezintă și sunt avizate de CA).*

Prin urmare, în arhitectura guvernancei CNIN S.A., Sistemul de Management al Calității trebuie să fie asumat strategic și integrat în deciziile majore, în special în cele referitoare la investiții, dezvoltare de produse, reorganizare de fluxuri sau contracte externe. În absența acestui sistem funcțional, compania riscă să piardă avantajul său competitiv pe piețele externe și în relațiile comerciale, dar mai ales să pericliteze încrederea instituțională a acționarului și a beneficiarilor săi.

Mai mult, calitatea trebuie înțeleasă și ca vector reputațional – în condițiile în care CNIN S.A. reprezintă o componentă simbolică a infrastructurii statului, furnizor al identității juridice a cetățenilor și al documentelor oficiale ce circulă în spațiul european și internațional. În acest sens, o deviere de la standardele asumate înseamnă nu doar o disfuncționalitate internă, ci un risc sistemic, cu potențial de impact asupra imaginii externe a statului român.

În concluzie, exigențele acționarului privind asigurarea calității produselor și serviciilor nu sunt simple cerințe operaționale, ci reflectă o cerință strategică de conformitate, performanță și legitimitate instituțională. Acestea trebuie tratate de Consiliul de Administrație ca parte integrantă a responsabilităților de supraveghere și decizie, prin includerea periodică a tematicii calității pe ordinea de zi a reuniunilor, prin analiza riguroasă a rapoartelor interne, dar și prin solicitarea de măsuri corective în cazurile de abatere. Astfel, competențele în domeniul guvernancei calității, cunoașterea standardelor internaționale și experiența în implementarea și monitorizarea unui SMC robust vor reprezenta criterii esențiale în evaluarea profesională a candidaților pentru pozițiile de administrator în cadrul CNIN S.A.

În cadrul Companiei Naționale Imprimeria Națională S.A. (CNIN S.A.), gestionarea eficientă a riscurilor reprezintă nu doar o componentă tehnică a funcției de control intern, ci o dimensiune strategică fundamentală pentru atingerea obiectivelor pe termen scurt și mediu, precum și pentru consolidarea sustenabilă a performanței instituționale pe termen lung. Într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, marcat de incertitudine legislativă, presiuni competitive și responsabilități publice sensibile, capacitatea organizației de a identifica, analiza, gestiona și atenua riscurile devine o condiție necesară pentru continuitate operațională, credibilitate instituțională și eficiență economică.

Modelul de guvernanță adoptat de CNIN S.A. presupune o responsabilitate partajată și integrată între Consiliul de Administrație și conducerea executivă în ceea ce privește supravegherea și operaționalizarea managementului riscurilor. Această responsabilitate nu poate fi delegată sau tratată formal, ci impune o abordare sistemică, dinamică și orientată pe rezultat, în linie cu cerințele Ordinului nr. 600/2018 privind Codul controlului intern managerial al entităților publice.

Astfel, Consiliul de Administrație, în parteneriat cu directorul general și directorul economic, are obligația de a identifica, documenta și prioritiza indicatorii de risc majori cu relevanță pentru activitatea societății – fie că este vorba despre riscuri economico-financiare (volatilitatea veniturilor din contracte guvernamentale), riscuri operaționale (întreruperi în fluxul de producție, riscuri de securitate informațională), riscuri juridice (contestarea contractelor, litigii comerciale), riscuri reputaționale (livrări neconforme de documente de identitate) sau riscuri patrimoniale (deprecierea echipamentelor tehnologice critice). Acești indicatori trebuie să fie corelați direct cu obiectivele strategice asumate de companie și să fie supuși unei monitorizări permanente, cu scopul de a reduce gradul de expunere și de a asigura o capacitate de reacție rapidă și bine fundamentată.

Un sistem eficient de management al riscurilor trebuie să includă procese robuste de identificare și evaluare a riscurilor asociate fiecărei activități și fiecărui obiectiv operațional, identificarea cauzelor posibile ale apariției riscurilor, stabilirea strategiilor de răspuns (acceptare, transfer, reducere, evitare), implementarea măsurilor de control adecvate și revizuirea periodică a eficacității acestora în funcție de performanțele înregistrate. Nu este suficient ca aceste procese să existe formal; ele trebuie să fie integrate în cultura organizațională, asumate de toate nivelurile ierarhice și adaptate continuu la specificul activității companiei, la dinamica mediului economic și la contextul legislativ.

Un punct esențial al acestei abordări este instituționalizarea funcției de management al riscurilor printr-o procedură de sistem actualizată, care să asigure un cadru unitar de acțiune în toate structurile societății. Această procedură trebuie să definească clar responsabilitățile fiecărui actor instituțional – de la directorii de departamente, care au obligația de a evalua și raporta riscurile specifice activității lor, până la conducerea executivă, care integrează aceste evaluări într-o viziune generală, fundamentată strategic, asupra profilului de risc al companiei.

Funcția managerială joacă un rol central în acest sistem: directorul general și directorul economic trebuie să raporteze periodic Consiliului de Administrație riscurile identificate, evaluarea probabilității și a impactului acestora, precum și măsurile de control implementate. Această raportare trebuie să fie dublată de o analiză cauzală a principalelor abateri față de obiectivele stabilite și de formularea unor măsuri corective și preventive bine justificate. Mai mult, performanța activităților trebuie monitorizată în mod constant prin indicatori relevanți, care să permită identificarea timpurie a abaterilor și intervenția eficientă pentru corectarea traiectoriei.

Profilul de risc al CNIN S.A. trebuie să fie în mod periodic actualizat și reevaluat, pentru a reflecta realitatea operațională și riscurile emergente. Acesta trebuie să includă, în mod special, elemente cu potențial destabilizator major, precum:

- impredictibilitatea legislativă din domeniul documentelor cu regim special (inclusiv posibila schimbare a tipurilor sau formelor de documente cerute de autoritățile centrale sau europene);
- riscurile asociate introducerii unor produse sau servicii fără cerere reală sau fezabilitate economică, care pot afecta negativ indicatorii financiari ai companiei (cash flow, profitabilitate, capacitate de investiție);
- intensificarea concurenței din partea marilor tipografii internaționale, capabile să producă la scară și cu costuri optimizate, mai ales pe segmentul documentelor digitale securizate.

În aceste condiții, Consiliul de Administrație trebuie să își asume activ rolul de structură de decizie strategică în procesul de management al riscurilor, prin evaluarea permanentă a impactului riscurilor asupra obiectivelor societății, validarea măsurilor propuse de conducerea executivă, asigurarea alocării corespunzătoare a resurselor necesare gestionării riscurilor și monitorizarea eficacității măsurilor luate. Mai mult decât atât, Consiliul trebuie să asigure un mecanism de comunicare eficientă cu acționarul, respectiv Ministerul Finanțelor, în special în situațiile în care riscurile identificate pot conduce la devieri semnificative față de țintele asumate sau pot afecta interesele strategice ale statului.

Este de așteptat ca viitorii membri ai Consiliului de Administrație să dispună de competențe solide în domeniul identificării, evaluării și tratării riscurilor, să aibă experiență în aplicarea unor modele performante de guvernanță și control intern și să fie capabili să integreze gândirea strategică bazată pe risc în luarea deciziilor. Mai mult, aceștia trebuie să promoveze o cultură a responsabilității și a transparenței în evaluarea riscurilor și în raportarea acestora, inclusiv prin stimularea inițiativelor de îmbunătățire a raportării voluntare, dincolo de obligațiile legale.

În concluzie, managementul riscurilor trebuie să devină un reper transversal și permanent în guvernanța CNIN S.A., fiind parte esențială a fiecărui proiect, a fiecărei inițiative de investiție, a fiecărei decizii majore. Numai printr-un sistem integrat, bine coordonat și susținut activ de Consiliul de Administrație și conducerea executivă,

compania va putea să mențină o traiectorie predictibilă, să evite discontinuitățile majore și să își îndeplinească misiunea publică într-un mediu competitiv și complex.

În contextul unui cadru guvernantei corporative moderne și a principiilor de administrare strategică sustenabilă, Consiliul de Administrație al CN Imprimeria Națională SA este chemat să exercite un rol fundamental în asigurarea continuității, viabilității și competitivității întreprinderii publice, într-un sector cu exigențe ridicate privind securitatea, confidențialitatea și conformitatea normativă. Din perspectiva bunelor practici internaționale, așteptările exprimate de autoritatea publică tutelară conturează un set complex și interdependent de responsabilități strategice și tactice, care transcend planul administrativ clasic și implică o abordare multidimensională a guvernantei, riscului și performanței.

Mentținerea și dezvoltarea capacităților de producție necesită o viziune integrată asupra reînnoirii tehnologice, orientată spre inovație și scalabilitate, dar și o abordare predictivă a riscurilor privind uzura morală a echipamentelor, vulnerabilitățile lanțurilor de aprovizionare și riscurile de neconformitate tehnologică în raport cu standardele internaționale de securitate anti-fraudă. Aceste demersuri trebuie fundamentate pe analize robuste de cost-beneficiu și pe o proiecție realistă a ciclurilor de viață ale tehnologiilor utilizate.

Totodată, asigurarea unor spații adecvate pentru producție și depozitare în condiții de maximă siguranță presupune nu doar investiții în infrastructura fizică, ci și implementarea unui sistem riguros de management al securității fizice și digitale, în conformitate cu cerințele standardelor ISO/IEC 27001 și 22301 privind securitatea informației și continuitatea operațională. În acest context, Consiliul de Administrație trebuie să dispună de competențele necesare pentru a evalua riscurile operaționale, reputaționale și de integritate asociate cu gestionarea fluxurilor de producție și logistică într-un regim de reglementare strict.

Dezvoltarea organizațională a companiei devine o condiție esențială pentru reziliența strategică. Aceasta presupune o abordare sistemică a construirii și consolidării competențelor interne, cu accent pe atragerea, retenția și dezvoltarea resurselor umane specializate, capabile să opereze în medii de producție de înaltă precizie și securitate. În acest sens, managementul resurselor umane trebuie să se alinieze la principiile dezvoltării capitalului uman sustenabil, conform standardelor europene privind munca decentă, învățarea continuă și mobilitatea internă a talentelor.

O altă dimensiune strategică majoră este remodelarea proceselor interne și a strategiilor operaționale în direcția valorificării potențialului existent. Acest proces necesită dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță, inovație și responsabilitate, în care sistemele informatice integrate (ERP, BI, CRM) să sprijine luarea deciziilor bazate pe date și evidențierea timpurie a deviațiilor față de obiectivele planificate. Astfel, guvernanta bazată pe date devine un pilon central al planului de administrare, asigurând transparență, trasabilitate și responsabilitate decizională.

Menținerea certificărilor și a standardelor în domeniul sănătății, securității și protecției mediului implică implementarea unui cadru ESG (Environmental, Social, Governance) funcțional, care să permită monitorizarea performanței non-financiare și integrarea riscurilor de sustenabilitate în planificarea strategică. În acest sens, Consiliul de Administrație trebuie să promoveze o agendă ESG coerentă, care să reflecte angajamentul instituțional față de responsabilitate socială și eficiență ecologică, contribuind astfel la creșterea încrederii publice și instituționale.

Implementarea principiilor guvernantei corporative, conform standardelor OCDE și legislației naționale relevante (OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice), trebuie să fie nu doar o obligație formală, ci o practică constantă a Consiliului. Transparența decizională, responsabilizarea individuală și colectivă, separarea clară a atribuțiilor, gestionarea conflictelor de interese și comunicarea cu stakeholderii devin elemente structurante ale unui sistem de guvernanta matur și responsabil. În acest cadru, mecanismele de raportare și control intern trebuie să fie modernizate pentru a susține funcționarea eficientă și în timp real a activităților de conformitate, audit și evaluare a performanței.

În ceea ce privește managementul riscului, abordarea solicitată de autoritatea tutelară implică instituționalizarea unei arhitecturi robuste de identificare, evaluare, tratare și monitorizare a riscurilor strategice, operaționale, financiare și reputaționale. Acest demers presupune integrarea managementului riscului în toate nivelurile decizionale, utilizarea de instrumente avansate de modelare a riscurilor (analiză scenariistică, stres testare, scorecarduri de risc) și raportarea regulată către acționar a abaterilor semnificative față de țintele asumate. Consiliul trebuie să își exercite un rol activ de supraveghere a riscurilor sistemice și să contribuie la formarea unei culturi organizaționale bazate pe prevenție și reziliență.

Nu în ultimul rând, obiectivele strategice pentru perioada 2025–2028, sintetizate în triada producție de calitate, design inovator, securitate și responsabilitate, reflectă aspirația CNIN S.A. de a se poziționa ca lider regional în domeniul produselor de securitate tipografică, într-un mediu tot mai competitiv și volatil. Această aspirație necesită, din partea Consiliului de Administrație, o capacitate demonstrată de a transforma viziunea strategică în planuri operaționale realiste, susținute de bugete alocate corespunzător, mecanisme de control al execuției și indicatori de performanță bine calibrați.

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 complexă într-o manieră compatibilă cu standardele internaționale de excelență în administrare, într-un sector cu importanță națională ridicată și cu un impact reputațional semnificativ. Eficiența cu care aceștia vor răspunde acestor cerințe va determina, în mod direct, capacitatea CNIN S.A. de a livra rezultate sustenabile, în condiții de eficiență, responsabilitate și adaptabilitate.

Într-un mediu cu puternice presiuni din partea evoluțiilor tehnologice, a riscurilor legate de falsificare, digitalizare și interconectivitate, este esențial ca membrii organului decizional să posede o înțelegere aprofundată a specificității tehnice a activităților de producție a documentelor oficiale, valorilor mobiliare, etichetelor de securitate, timbrelor fiscale sau a altor produse similare, toate supuse reglementărilor și exigențelor stricte privind securitatea, trasabilitatea și integritatea datelor. Astfel, competențele tehnice devin o precondiție pentru un proces decizional avizat, bazat pe evaluarea realistă a riscurilor, a fezabilității tehnologice a investițiilor și a capacității interne de inovare.

În acest context, selectarea membrilor Consiliului trebuie să se bazeze, în mare măsură, și pe evaluarea competențelor tehnice ale candidaților, care să includă, fără a se limita la:

- Expertiză în tehnologii de producție tipografică de înaltă securitate: capacitatea de a înțelege și evalua procesele de tipar offset, flexografic, digital și hibrid, dar și integrarea elementelor de securitate fizică și digitală (microtext, holograme, QR code securizat, RFID, etc.) în cadrul liniilor de producție, în scopul creșterii protecției antifraudă. Un membru al Consiliului trebuie să poată contribui la decizii strategice privind modernizarea tehnologică și inovarea produselor, dintr-o perspectivă informată tehnic.
- Cunoștințe în materie de infrastructură industrială și logistică: capacitatea de a evalua nevoile și riscurile asociate extinderii, re tehnologizării sau relocării capacităților de producție, precum și cele legate de conformarea la standardele de depozitare securizată și transport al produselor sensibile, în condiții de trasabilitate și monitorizare riguroasă.
- Înțelegerea standardelor internaționale de calitate, securitate și mediu: cunoașterea și capacitatea de a supraveghea menținerea certificărilor relevante (de exemplu, ISO 14298 privind gestionarea securității în imprimare, ISO 9001 pentru managementul calității, ISO 14001 pentru mediu, ISO 45001 pentru sănătate și securitate ocupațională), dar și de a evalua impactul acestora asupra competitivității și conformității operaționale.
- Competențe privind digitalizarea și securitatea informației: într-un domeniu în care documentele emise trebuie să reziste atacurilor cibernetice și falsificării sofisticate, este vital ca membrii Consiliului să aibă cunoștințe solide despre tehnologii de criptare, blockchain, semnătură digitală, identificare biometrică și managementul datelor sensibile. Integrarea acestor elemente în lanțul de producție impune o guvernare atentă asupra arhitecturii digitale a companiei.
- Capacitatea de evaluare a riscurilor tehnice și operaționale: în strânsă legătură cu guvernarea corporativă, membrii Consiliului trebuie să înțeleagă implicațiile tehnice ale deciziilor luate în ceea ce privește integritatea fizică și digitală a produselor, fiabilitatea echipamentelor, continuitatea proceselor critice, precum și expunerea la evenimente de întrerupere majoră a activității (dezastre naturale, atacuri informatice, defecțiuni ale utilajelor-cheie).

- Înțelegerea mecanismelor de inovare și cercetare aplicată în industria de securitate tipografică: capacitatea de a încuraja și evalua inițiativele de cercetare-dezvoltare din cadrul companiei, parteneriatele tehnologice și integrarea rezultatelor cercetării în noile produse și soluții oferite clienților instituționali.

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 rol critic în arhitectura funcțională a statului. Numai astfel se poate asigura că deciziile strategice vor reflecta în mod autentic specificitatea tehnologică, riscurile operaționale și oportunitățile de dezvoltare ale CNIN 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 CNIN 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.

În cadrul procedurilor de selecție, derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernare corporativă aplicabile, se utilizează, fără a se limita la, următoarele condiții și criterii de selecție:

- ✓ **condiții generale și specifice care trebuie îndeplinite de candidați** – condiții inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție; acestea sunt condiții generale și specifice postului;
- ✓ **criteriile de alcătuire a Consiliului de Administrație** – cumul de cerințe legale impuse de legislația aplicabilă, ce se referă la structura unui Consiliu de Administrație, acestea sunt criterii colective;
- ✓ **criteriile de selecție** – competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea sunt criterii individuale;

CONDIȚII GENERALE CARE TREBUIE ÎNDEPLINITE DE CANDIDAȚI

Condițiile care trebuie îndeplinite de toți candidați sunt condiții minime considerate necesare iar criteriile de selecție pot ajuta la departajarea candidaților și la selectarea unor membri ai Consiliului de Administrație având profilurile dorite.

Candidații pentru posturile de membru în Consiliul de Administrație al CNIN S.A. trebuie să îndeplinească în mod obligatoriu și cumulativ, următoarele condiții:

- a) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 4, art. 12. alin (3), art. 30 alin. (9) sau art. 36 alin (7) din O.U.G nr.109/2011
- b) 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;
- c) nu se afla în situația prevăzută în art. 73¹ din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- d) sunt apți din punct de vedere medical;
- e) au capacitate deplină de exercițiu;
- f) au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani;
- g) dețin experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome;
- h) îndeplinesc standardele de integritate necesare obținerii certificatului ORNISS la nivelul solicitat de societate (Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, ale Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 585/2002, și ale Normelor privind protecția informațiilor clasificate ale Organizației Tratatului Atlanticului de Nord în România, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 353/2002);

- i) Îndeplinesc toate condițiile prevăzute de OUG nr.109/2011 și de HG nr.639/2023.

CONDIȚII SPECIFICE CARE TREBUIE ÎNDEPLINITE DE CANDIDAȚI

Administrator A (1 post)

Pentru acest post de membru în Consiliul de Administrație, candidații este necesar:

- să fie autorizați ca auditori financiari și să fie înregistrați în Registrul public electronic de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, din Spațiul Economic European sau din Elveția sau să dețină 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,
- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de minimum 7 ani.

Administrator B (4 posturi)

Pentru aceste posturi de membru în Consiliul de Administrație, candidații este necesar:

- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de minimum 7 ani;

Administrator C (2 posturi)

Pentru aceste posturi de membru în Consiliul de Administrație, candidații este necesar:

- să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor economice sau științelor juridice de minimum 7 ani;
- să dețină experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator următoarele persoane:

- a) senatorii;
- b) deputații;
- c) membrii Guvernului;
- d) prefecții și subprefecții;
- 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 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;
- h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- i) persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Administrație Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Administrație a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.

Reguli de alcătuire a Consiliului de Administrație de către Autoritatea Publică Tutelară

Autoritatea Publică Tutelară va respecta cel puțin următoarele reguli de alcătuire a Consiliului de Administrație:

- a) majoritatea membrilor CA sunt independenți în sensul art. 138² din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți
- b) În măsura în care nu este afectat clasamentul, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
- c) cel mult doi 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;
- d) cel puțin un membru al Consiliului de Administrație este autorizat ca auditor financiar și înregistrat în Registrul public electronic de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, din Spațiul Economic European sau din Elveția sau ca deține 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.
- e) cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

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.

Criterii de selecție sunt grupate în următoarele categorii: competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice, competențe profesionale de importanță strategică, competențe de guvernare 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 comisia 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 criterii 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 guvernare 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 CNIN S.A. sunt diferențiate în grupe și subgrupe, după cum urmează:

A. COMPETENȚE

a) Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice

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 guvernare strategică a activităților derulate de întreprinderea publică în domeniul său specific de operare. În cazul CN Imprimeria Națională SA, aceste competențe implică un nivel ridicat de familiaritate cu particularitățile industriei tipografice de securitate, cu procesele tehnologice avansate utilizate în producția de documente oficiale și valori mobiliare, precum și cu cerințele de conformitate, securitate 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 într-un sector caracterizat de sensibilitate operațională, reglementări stricte, inovație tehnologică continuă și un nivel ridicat de expunere la riscuri reputaționale, de securitate și de conformitate. Se referă totodată la abilitatea de a anticipa evoluțiile pieței, de a evalua corect riscurile și oportunitățile asociate proceselor tehnologice și de producție, de a înțelege dinamica cererii instituționale și modul în care reglementările naționale și internaționale influențează activitatea companiei.

b) Competențe profesionale de importanță strategică

Competențele profesionale de importanță strategică reprezintă ansamblul de cunoștințe avansate, abilități, experiență și viziune necesare pentru a aborda provocările complexe și a lua decizii strategice 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 CN Imprimeria Națională SA, 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 guvernare asupra întreprinderii publice.

c) Competențe de guvernare corporativă

Includ capacitatea de înțelegere a principiilor OCDE privind guvernare 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 guvernare 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 instituției.

Competențele sociale și personale se referă la comportamente și aptitudini de relaționare, negociere, decizie și gestionare a situațiilor complexe. Ele includ: leadership, capacitate de adaptare, reziliență, orientare către rezultate, asumarea responsabilității și colaborare eficientă în echipe multidisciplinare.

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 global, regional și național. În contextul CN Imprimeria Națională SA, experiența relevantă în acest sens presupune nu doar o înțelegere profundă a cerințelor și reglementărilor locale, ci și o familiaritate cu dinamica globală a industriei tipografice de securitate, precum și cu tendințele internaționale de inovare tehnologică, protecția datelor, securitate și conformitate.

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 globale, cât și a celor locale. 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 permanentă 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 legislația specifică CNIN S.A.

g) Altele, în funcție de specificitatea CNIN 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 al CNIN S.A.

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

Definiție: abilitatea de a demonstra o înțelegere profundă a caracteristicilor și provocărilor unice ale industriei tipografice de securitate, în special în contextul cerințelor de securitate, conformitate, tehnologie avansată și riscuri reputaționale.

Indicatori:

- demonstrează cunoașterea obiectivului principal al CNIN S.A.;
- poate discuta în mod clar și detaliat despre provocările întâmpinate în domeniul tipografiei de securitate, cum ar fi riscurile de falsificare, contrafacere și cerințele de securitate a datelor.
- identifică soluții inovatoare și eficiente în fața provocărilor complexe; identifică tendințele emergente în domeniu (ex: tehnologii emergente, schimbări legislative) și de a ajusta planurile de acțiune pe baza acestor decizii strategice bazate pe evaluarea riscurilor și a oportunităților, având în vedere complexitatea industriei tipografice de securitate;

- 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 recunoaște și valorifica statutul CNIN S.A. ca furnizor esențial de produse cu impact național

Definiție: abilitatea de a înțelege și a gestiona responsabilitățile și oportunitățile derivate din rolul CNIN S.A. ca furnizor principal de produse cu valoare națională

Indicatori:

- demonstrează o înțelegere profundă a rolului CNIN S.A. în contextul securității naționale și al reglementărilor publice, precum și a importanței produselor sale;
- dezvoltă relații de parteneriat cu alte instituții publice, autorități de reglementare și sectorul privat pentru a valorifica statutul CNIN S.A. ca furnizor esențial;
- înțelege importanța reputației CNIN S.A. și a capacității de a proteja și promova imaginea companiei ca furnizor esențial de produse de siguranță și securitate
- valorifica statutul de furnizor esențial pentru a extinde și diversifica oferta de produse și servicii ale CNIN S.A., ținând cont de nevoile pieței;
- demonstrează flexibilitate în a adapta strategiile companiei în funcție de schimbările legislative și politice, asigurându-se că CNIN S.A. rămâne conformă și competitivă;
- înțelege și utilizează surse diverse de finanțare, fonduri europene, instrumente financiare combinate etc. exemplificând modul în care a structurat anterior un proiect cu mai multe componente de finanțare;
- definește indicatori de performanță relevanți (KPI), urmărește progresul și asigură transparență și raportare în timp real exemplificând cadre logice sau sisteme de monitorizare utilizate.

C1.3 Capacitatea de a asigura sustenabilitatea pe termen lung a CNIN S.A.

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

Indicatori:

- demonstrează o înțelegere aprofundată a factorilor care influențează sustenabilitatea financiară a CNIN S.A., inclusiv contextul macroeconomic, regimul ajutoarelor de stat 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.

C1.4 Capacitatea de a identifica, evalua și gestiona riscurile majore ce pot afecta activitatea CNIN S.A.

Definitie: 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, de securitate, etc.) care pot afecta activitatea CNIN S.A., inclusiv riscuri externe (legislative, economice, de securitate națională) și interne (procese, 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 CNIN S.A.
- propune soluții și măsuri de atenuare pentru riscurile majore, având în vedere resursele și reglementările specifice domeniului.
- înțelege riscurile financiare care pot afecta activitatea CNIN S.A. și propune măsuri de protejare a integrității financiare a companiei.

C1.5 Capacitatea de a dezvolta și susține o viziune strategică adaptată contextului pieței de tipar de securitate

Definitie: abilitatea de a construi, articula și susține un cadru strategic coerent, prospectiv și sustenabil, aliniat atât obiectivelor întreprinderii publice, cât și evoluțiilor relevante din sectorul tipăriturilor de securitate

Indicatori:

- exprimă o direcție strategică realistă, aliniată misiunii și valorilor CNIN 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 CNIN S.A. sunt utilizate și reglementate și propune adaptări ale strategiei pentru a răspunde acestor realități.
- evidențiază rolul inovației (ex. tipar hibrid, identificare digitală, trasabilitate blockchain, tehnologii antifraudă) în consolidarea poziției CNIN S.A.
- 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, geopolitice sau tehnologice.

C1.6 Capacitatea de a înțelege, susține și valorifica procesele tehnologice specifice industriei tiparului de securitate

Definitie: abilitatea de a integra în procesul decizional aspectele tehnice esențiale ale producției de documente și elemente tipografice cu caracter de securitate.

Indicatori:

- identifică modul în care tehnologia servește obiectivelor de integritate, autenticitate și conformitate a produselor;
- are o atitudine favorabilă dezvoltării tehnologice și poate argumenta necesitatea investițiilor în echipamente, software și sisteme de control;

- ofera exemple despre cum un echipament sau o soluție software poate aduce eficiență, calitate superioară sau securitate sporită;
- înțelege impactul tehnologiilor emergente (ex: blockchain, QR coduri securizate, identificare biometrică, inteligență artificială) și este receptiv la adoptarea acestora.

II. Competențe profesionale de importanță strategică

C2.1 Planificare strategică

Definiție: abilitatea 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.

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.
- explică modul în care misiunea și viziunea CNIN S.A. au fost integrate în formularea și implementarea planurilor strategice aratând legătura clară între viziunea și misiunea organizației și obiectivele strategice;
- identifică riscurile asociate cu implementarea strategiei și propunerea de măsuri de mitigare 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:

- creează un mediu de lucru în care membrii echipei se simt motivați și dornici să depășească limitele performanței lor, transmitând o viziune clară și ajutând echipa să o înțeleagă și să o susțină exemplificând din cariera anterioară în care candidatul a inspirat echipe pentru a atinge obiective semnificative.
- demonstrează înțelegerea conceptului de delegare a responsabilități, încredințând echipelor 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 (de ex. AI, cloud computing, Big Data, IoT) 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 aratand 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, comunicand 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 da detalii privind tipologia sistemului de management al performanței implementat, scopul acestuia și cum a ajutat organizația să îmbunătățească performanța.

C3.3 Guvernare corporativă a întreprinderilor publice și bune practici în domeniul guvernării corporative

Definitie: 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 exemplificand cu situatii 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, dand 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

Definitie: 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, dand 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) dand 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 părți interesate diverse, menținând o abordare cooperantă și eficientă, exemplificand situatii 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 CNIN S.A.

Definitie: 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 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 identifică 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

Definiție: 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

Definiție: 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 întreprinderea în corelare cu contextul acesteia

Definiție: 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 acestuia 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 acestuia 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 creșterea profitabilității

Definiție: 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: la 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 guvernantei corporative

Definiție: abilitatea de a contribui cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanta 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 guvernanta 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

Definiție: 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

Definiție: 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: Trec 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.

VIII. 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, nebankară, 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;
- c. investigațiile în curs de desfășurare când sunt inițiate ca urmare a procedurilor judiciare sau administrative sau a altor investigații similare ale autorității de Administrație;
- d. standarde ridicate de integritate și onestitate, luând în considerare cel puțin următorii factori:
 - refuzul, revocarea, retragerea sau excluderea oricărei înregistrări, autorizații, calității de membru sau a licenței pentru desfășurarea de activități comerciale, antreprenoriale sau profesionale;
 - motivele oricărei concedieri de la locul de muncă ori ale oricărei revocări pe motive de nesocotire a încrederii, dintr-o relație fiduciară sau situație similară;
 - descalificarea, de către orice autoritate competentă relevantă, care are drept efect pierderea calității de membru al organului de conducere sau a calității de persoană care conduce efectiv activitatea unei entități;
 - orice alte dovezi care sugerează că persoana acționează într-un mod care nu este în conformitate cu standardele înalte de conduită.

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

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 este implicat în activități de natură politică.

Indicatori: gradul în care candidatul este implicat în activități de natură politică.

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

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. 138² alin. (2) din Legea societăților nr. 31/1990 republicata, cu modificările și completările ulterioare.

Indicatori: Evaluarea gândirii independente are în vedere:

- 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.

IX 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 solicitări 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 solicitări 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.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Profit net negativ (pierdere)				Profit net pozitiv
----------------------------------	--	--	--	--------------------

Inscrieri în cazierul fiscal și judiciar

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

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

1	2	3	4	5
Are inscrișuri care să nu îi permită ocuparea postului conform legii				Nu are inscrișuri care să nu îi permită ocuparea postului conform legii

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

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.

Criteriile 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 Consiliului de Administrație de mai jos:

Criterii	Obligatoriu sau optional	Pondere (0-1)	Nominalizați							Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag curent colectiv
			Membrul 1	Membrul 2	Membrul 3	Membrul 4	Membrul 5	Membrul 6	Membrul 7				

[illegible]

A6	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la rentabilitatea companiei	OB	1																60%	
A7	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor	OB	1																60%	
A8	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1																60%	
A9	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor privind creșterea profitabilității	OB	1																60%	
A10	Capacitatea de a formula obiective care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative	OB	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	Opt.	1																	
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	Opt.	1																	
VII. Trăsături																				
T1	Reputație personală și profesională	OB	0,1																60%	
T2	Integritate	OB	0,1																60%	
T3	Independență	OB	0,1																60%	
T4	Expunere politică	OB	0,1																20%	
T5	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0,1																60%	
T6	Gandire critică	OB	0,1																60%	
T7	Orientare către rezultate	OB	0,1																60%	
T8	Capacitate de decizie	OB	0,1																60%	
T9	Agilitate strategică	OB	0,1																60%	
T10	Capacitate de sinteză	OB	0,1																60%	
VIII. Alte criterii																				
C1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1																100%	
C2	Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar	OB	1																100%	
C3	Criterii de gen	OB	1																100%	
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%.

Grila comuna de evaluare pentru criteriile stabilite

Criteriile prezentate mai sus vor fi evaluate, conform prevederilor Anexei 1a din H.G. 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	• 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	• 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	• 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. • 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	• 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 organizații.

		• Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.
--	--	--