

COMPANIA NAȚIONALĂ „IMPRIMERIA NAȚIONALĂ” – S.A.

DIRECTOR EXECUTIV AL DIRECȚIEI ECONOMICE

PROFILUL POSTULUI

PROFILUL CANDIDATULUI

Procedură de selecție și nominalizare – Director general și Director executiv al Direcției economice

[22.07.2026]

Cuprins

1. Despre profilul postului	3
2. Cerințe contextuale	3
3. Rolul Directorului Financiar	6
4. Despre conditii de participare și criteriile de selecție	10
5. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului Financiar	10
6. Conditii de participare	12
7. Definirea criteriilor de selectie	17
8. Grila de punctare	27

1. Despre profilul postului

Profilul postului face parte integrantă din componenta integrală a Planului de Selecție și este alcătuit din două componente:

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

Profilul candidatului cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele societății Compania Națională „Imprimeria Națională” – S.A. (denumită în continuare și “Compania Națională „Imprimeria Națională” – S.A.”), precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia descrisă în scrisoarea de așteptări.

2. Cerințe contextuale

Directorul executiv al Direcției economice al Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A. (denumită în continuare și „CNIN” sau „Compania”) este supus unui regim juridic distinct față de directorii economici din sectorul privat. Potrivit Actului constitutiv, conducerea operativă a Companiei este asigurată de directorul general împreună cu directorul executiv al Direcției economice; ambii sunt numiți de Consiliul de administrație, își exercită atribuțiile în baza unui contract de mandat și sunt directori în sensul Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 și al art. 143 din Legea nr. 31/1990.

Funcția nu este una de execuție contabilă sau de raportare financiară curentă. Ea presupune responsabilitate directă și personală asupra performanței financiare a unei întreprinderi publice cu capital integral de stat, care realizează, cu titlu de exclusivitate conferit prin lege, documentele de identitate și de călătorie ale statului român, hârtiile de valoare și tipăriturile cu regim special. Potrivit Actului constitutiv, directorul executiv al Direcției economice preia atribuțiile directorului general în caz de indisponibilitate temporară a acestuia — ceea ce impune, dincolo de expertiza funcțională, competențe generaliste de conducere.

Compania are ca acționar unic statul român, prin Ministerul Finanțelor, care exercită simultan calitatea de autoritate publică tutelară. Compania funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, pe baza bugetului propriu de venituri și cheltuieli, nu beneficiază de subvenții sau transferuri de la bugetul de stat și are obligația legală de a repartiza minimum 50% din profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit către dividende, care se fac venit la bugetul de stat.

Structura de venituri a Companiei este atipică: o componentă majoritară provine din

activitățile realizate în baza drepturilor exclusive conferite prin lege — pașapoarte electronice, carte electronică de identitate, permise de ședere, colante de viză, titluri de călătorie, cardul de cetățenie română, timbre și banderole pentru marcarea produselor accizabile, iar o componentă distinctă provine din activități desfășurate în mediu concurențial. Această dublă natură determină obligații financiare specifice.

Compania are obligația de a ține evidența separată a veniturilor și cheltuielilor pe tipuri de activități care conferă drepturi exclusive sau speciale, în scopul asigurării transparenței relațiilor financiare, și de a raporta Consiliului Concurenței și structurii de specialitate din Ministerul Finanțelor. Directorul executiv al Direcției economice este principalul responsabil executiv pentru corectitudinea acestei evidențe și pentru o calculație de costuri defensabilă în fața autorității de concurență, riscul de supracompensare fiind un risc de conformitate cu impact direct asupra Companiei.

Rezultatele financiare recente arată o bază de profitabilitate solidă: profitul net a fost de 279.803.363 lei în 2024 și de 304.141.226 lei în 2025, în timp ce capitalurile proprii totale se ridicau la 651.684.904 lei la 31.12.2024 și 591.969.104 lei la 31.12.2025. Compania este o întreprindere mare, entitate de interes public național, și aplică reglementările contabile conforme cu directivele europene aprobate prin OMFP nr. 1802/2014.

Programul investițional al Companiei este determinat de o caracteristică structurală a domeniului: uzura morală rapidă a tehnologiilor de securitate și necesitatea reinvestirii permanente în tehnologii de contracarare a falsificării și contrafacerii. Scrisoarea de așteptări stabilește o rată a cheltuielilor de capital care crește de la 1,00% în 2025 la 1,66% în 2028 din totalul activelor, cu investiții în grafică de securitate și IT, tipar digital, sisteme de trasabilitate și utilaje de producție, programate multianual și fundamentate prin analize cost-beneficiu.

Tensiunea centrală a mandatului financiar este aceea dintre obligația de a distribui minimum 50% din profit sub formă de dividende și necesitatea de a autofinanța un program investițional intensiv, într-un context în care acționarul solicită explicit menținerea unui echilibru între politica de dividende și politica de reinvestire. Gestionarea acestei tensiuni — prin planificare financiară multianuală, management al trezoreriei și, după caz, utilizarea de surse atrase de finanțare — este responsabilitatea directă a titularului postului.

Compania este expusă riscului valutar, întrucât achiziționează din import tehnologie, materii prime și materiale speciale (hârtie, carton, polycarbonat și alte materiale de securitate), riscul valutar fiind identificat explicit de acționar în Scrisoarea de așteptări. Sunt relevante, de asemenea, riscul de lichiditate în perioadele de execuție intensă a programului investițional, riscul de credit față de clienți și riscul de dependență de furnizori unici pentru materiale speciale.

Bugetul de venituri și cheltuieli constituie instrumentul central de conducere financiară. Potrivit Regulamentului de organizare și funcționare, Direcția Economică fundamentează și elaborează proiectul de buget anual, asigură încadrarea în limitele

acestui, urmărește realizarea integrală și la termen a indicatorilor aprobați și are obligația de a sesiza Consiliul de administrație în cazul depășirii limitelor bugetare, arătând cauzele, precum și de a propune măsuri de recuperare a nerealizărilor.

Directorul executiv al Direcției economice coordonează Departamentul Financiar-Contabilitate — condus de contabilul-șef, care asigură contabilitatea financiară și de gestiune, calculația costurilor, închiderile de gestiune, repartizarea cheltuielilor indirecte și calculul indicatorilor din planul de administrare și din planul de management — precum și gestionarea sistemului informatic integrat de tip ERP utilizat de Companie.

Aria de responsabilitate depășește însă perimetrul financiar-contabil: în subordinea Direcției Economice se află și Departamentul Logistic, care cuprinde serviciul administrativ și incineratorul, serviciul transporturi, serviciul de supraveghere (pază) și serviciul de gestiune logistică, cu cele 10 magazine ale Companiei — între care magazia de marcate și magazia de deșeuri și produse neconforme, unde se realizează distrugerea controlată. Titularul postului răspunde astfel și de securitatea fizică a obiectivelor, de gestiunea stocurilor de materiale sensibile și de trasabilitatea produselor neconforme, ceea ce face ca profilul să nu poată fi unul pur financiar-contabil.

Directorul executiv al Direcției economice răspunde de organizarea și desfășurarea inventarierii anuale generale a patrimoniului, de gestionarea mijloacelor fixe și a activelor circulante, precum și de fundamentarea economică a deciziilor de achiziție și de investiție.

Situațiile financiare anuale sunt supuse auditului statutar și aprobării Adunării generale a acționarilor. Auditul public intern funcționează în subordinea Consiliului de administrație, nu a conducerii executive, iar comitetul de audit și comitetul de gestionare a riscurilor din cadrul Consiliului de administrație sunt interlocutori permanenți ai titularului postului. Această arhitectură impune independență profesională, rigoare documentară și capacitatea de a susține pozițiile financiare în fața unor organisme de control independente.

Compania gestionează informații clasificate naționale și informații ale Uniunii Europene clasificate. Conducerea executivă trebuie să dețină sau să obțină autorizație de acces la informații clasificate, la nivelul gestionat în cadrul Companiei. Titularul postului își desfășoară activitatea într-un mediu în care securitatea fizică, procedurală și informațională este condiție de funcționare.

Din analiza de mai sus decurg șapte cerințe contextuale distincte care trebuie să se regăsească explicit în profilul candidatului pentru funcția de Director executiv al Direcției economice.

Prima cerință vizează capacitatea de a gestiona performanța financiară a unei întreprinderi publice cu venituri provenite preponderent din activități realizate în baza unor drepturi exclusive conferite prin lege, cu înțelegerea regimului serviciilor de interes economic general și a riscurilor de conformitate asociate.

A doua cerință vizează capacitatea de a fundamenta, executa și monitoriza bugetul de venituri și cheltuieli, de a opera un sistem de alertă timpurie privind abaterile de la buget și de a propune Consiliului de administrație măsuri de recuperare a nerealizărilor.

A treia cerință vizează capacitatea de a organiza și menține contabilitatea separată pe tipuri de activități care conferă drepturi exclusive sau speciale, cu o calculație de costuri riguroasă și cu raportări corecte către Consiliul Concurenței și Ministerul Finanțelor.

A patra cerință vizează capacitatea de a asigura finanțarea unui program investițional tehnologic multianual, simultan cu respectarea obligației de distribuire a minimum 50% din profit sub formă de dividende, prin management activ al trezoreriei, planificare financiară multianuală și, după caz, atragerea de surse externe de finanțare.

A cincea cerință vizează capacitatea de a produce, valida și transmite la termen raportările financiare obligatorii — către Consiliul de administrație, acționar, autoritatea publică tutelară, AMEPIP și instituțiile publice cu atribuții de control — și de a colabora profesionist cu auditorul financiar statutar și cu auditul public intern.

A șasea cerință vizează capacitatea de a identifica, evalua și administra riscurile financiare relevante — de lichiditate, valutar, de credit, de conformitate fiscală și de ajutor de stat — și de a implementa un sistem documentat de control intern managerial pe dimensiunea financiară.

A șaptea cerință vizează capacitatea de a coordona structuri care depășesc perimetrul financiar-contabil — Departamentul Logistic, gestiunea celor 10 magazine, inclusiv magazia de marcate și cea de deșeuri și produse neconforme, serviciul de supraveghere (pază) și transporturile — asigurând securitatea fizică, trasabilitatea și distrugerea controlată a materialelor și produselor cu regim special, precum și capacitatea de a prelua atribuțiile directorului general în caz de indisponibilitate temporară a acestuia.

3. Rolul Directorului executiv al Direcției economice

Funcția de Director executiv al Direcției economice al Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A. se constituie prin delegarea atribuțiilor de conducere de către Consiliul de administrație, potrivit art. 143 din Legea nr. 31/1990 și Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011. Titularul postului face parte, împreună cu directorul general, din conducerea operativă a Companiei și își exercită mandatul în baza unui contract de mandat încheiat cu Consiliul de administrație, cu obiective și indicatori-cheie de performanță financiară și nefinanciară.

Directorul executiv al Direcției economice exercită o funcție de conducere executivă, cu responsabilitate directă și personală asupra performanței financiare a Companiei, nu o funcție de execuție contabilă. El răspunde de fundamentarea și elaborarea proiectului bugetului de venituri și cheltuieli, de execuția acestuia, de încadrarea în limitele aprobate și de sesizarea Consiliului de administrație în cazul depășirii acestora, cu

indicarea cauzelor și propunerea de măsuri de recuperare a nerealizărilor.

Potrivit Actului constitutiv, directorul executiv al Direcției economice preia atribuțiile directorului general în caz de indisponibilitate temporară a acestuia. Această prevedere transformă postul într-unul cu cerințe generaliste de conducere, care depășesc expertiza financiar-contabilă și includ capacitatea de a conduce ansamblul activității executive a Companiei.

În arhitectura de guvernare corporativă, titularul postului ocupă o poziție distinctă. Față de Consiliul de administrație este sursa primară de informații financiare relevante pentru deciziile de administrare, având obligația de raportare directă privind execuția bugetară, indicatorii de performanță și abaterile constatate; activitatea sa este analizată trimestrial și evaluată anual de către Consiliul de administrație.

Față de acționar și autoritatea publică tutelară — Ministerul Finanțelor — este coproducătorul principal al raportărilor obligatorii privind situația economico-financiară, execuția bugetului de venituri și cheltuieli și realizarea indicatorilor-cheie de performanță, având obligația de a comunica în scris, în cel mai scurt timp, orice posibilă deviere de la indicatorii asumați prin contractul de mandat.

Față de auditorul financiar statutar, față de auditul public intern — aflat în subordinea Consiliului de administrație — și față de comitetul de audit și comitetul de gestionare a riscurilor, titularul postului este interlocutorul principal, care furnizează accesul la informații, susține pozițiile financiare ale Companiei și asigură implementarea la termen a recomandărilor formulate.

Față de Consiliul Concurenței și de structura de specialitate din Ministerul Finanțelor, directorul executiv al Direcției economice răspunde de evidența separată a veniturilor și cheltuielilor pe tipuri de activități care conferă drepturi exclusive sau speciale și de raportările în materia transparenței relațiilor financiare și a ajutorului de stat.

Rolul esențial al titularului postului este acela de a transforma informația financiară într-un instrument de conducere. Pe dimensiunea planificării, construiește bugetul de venituri și cheltuieli cu corelarea între capacitatea de autofinanțare, programul investițional tehnologic și obligația de distribuire a dividendelor. Pe dimensiunea monitorizării, operează un sistem de alertă timpurie privind abaterile de la buget și de la indicatorii de performanță. Pe dimensiunea optimizării, identifică oportunități concrete de creștere a veniturilor, de reducere a costurilor și de îmbunătățire a rotației stocurilor și a creanțelor. Pe dimensiunea riscurilor, implementează mecanisme de atenuare a expunerii valutare, a riscului de lichiditate, a riscului de credit și a riscurilor de conformitate fiscală și de ajutor de stat.

Titularul postului coordonează Departamentul Financiar-Contabilitate, condus de contabilul-șef — contabilitate financiară și de gestiune, calculația costurilor, închiderile de gestiune, calculul indicatorilor din planul de administrare și din planul de management, raportările statutare —, precum și Departamentul Logistic: serviciul administrativ și incineratorul, serviciul transporturi, serviciul de supraveghere (pază) și

serviciul de gestiune logistică, cu cele 10 magazine ale Companiei, între care magazinul de marcate și magazinul de deșeuri și produse neconforme, unde se realizează distrugerea controlată. Titularul postului răspunde, în consecință, și de securitatea fizică a obiectivelor, de gestiunea stocurilor de materiale sensibile și de trasabilitatea produselor cu regim special.

Titularul postului răspunde de organizarea și desfășurarea inventarierii anuale generale a patrimoniului, de gestionarea mijloacelor fixe și a activelor circulante și de fundamentarea economică a deciziilor de achiziție și de investiție ale Companiei.

Scrisoarea de așteptări a Ministerului Finanțelor formulează explicit așteptările acționarului pe dimensiunea financiară: creșterea profitului și asigurarea unui flux de numerar pozitiv; reducerea duratei de încasare a creanțelor și a duratei de plată a obligațiilor față de terți; lipsa arieratelor; creșterea productivității muncii; reducerea cheltuielilor și a consumurilor; realizarea investițiilor conform graficului de execuție; menținerea echilibrului între politica de dividende (minimum 50%) și politica de reinvestire.

Directorul executiv al Direcției economice trebuie să dețină sau să obțină autorizație de acces la informații clasificate, la nivelul gestionat în cadrul Companiei, și are o dimensiune externă a rolului, care implică o comunicare financiară profesionistă față de audiențe diverse: acționar, autoritate publică tutelară, AMEPIP, Curtea de Conturi, auditor statutar, instituții financiar-bancare, clienți instituționali și organe de control.

Directorul executiv al Direcției economice are următoarele atribuții principale:

- (a). gestionează și conduce activitatea Direcției Economice a Imprimeriei Naționale pe baza unor obiective și criterii de performanță;
- (b). are libertatea de decizie și responsabilitatea modalității în care îndeplinește actele de conducere a Direcției Economice;
- (c). concepe și aplică strategii și politici de dezvoltare a societății;
- (d). este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege și statut pentru directorul general, consiliul de administrație și adunarea generală a acționarilor;
- (e). este responsabil cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, având întreaga putere de decizie, în limitele obiectului de activitate și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de statut directorului general, consiliului de administrație și adunării generale a acționarilor;
- (f). pune în aplicare prevederile art. 51 și art.54 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice aprobată prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.
- (g). să urmărească îndeplinirea obiectivelor de performanță, acționând pe baza

direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale Companiei stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor și de Consiliul de Administrație;

- (h). să îmbunătățească activitatea Companiei Naționale "Imprimeria Națională" - S.A în condițiile întăririi disciplinei financiare și creșterii performanțelor economice ale acesteia;
- (i). să aplice strategiile și politicile de dezvoltare ale Companiei stabilite de Consiliul de Administrație și aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor;
- (j). să asigure respectarea și transpunerea în practică a reglementărilor legale în domeniul de activitate al Companiei;
- (k). să organizeze, să urmărească și să răspundă de îndeplinirea:
 - 1) bugetului anual de venituri și cheltuieli;
 - 2) programului anual de investiții și achiziții, re tehnologizare, reparații și de achiziționare a materialelor, echipamentelor și pieselor necesare;
 - 3) programului de lucru;
- (l). să ia toate măsurile necesare conducerii Companiei, în limitele obiectului său de activitate și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de Statutul Companiei, Hotărârile Adunării Generale a Acționarilor și Deciziile Consiliului de Administrație;
- (m). să aprobe și să încheie acte juridice, în numele și pe seama Companiei, în limitele acordate de directorul general;
- (n). să ducă la îndeplinire obligațiile stabilite de organele de control, cu respectarea dispozițiilor legale;
- (o). să răspundă pentru încadrarea în cheltuielile cu salariile prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat;
- (p). să îndeplinească toate prerogativele de director executiv al direcției economice prevăzute de lege și Statutul Companiei pentru această funcție;
- (q). face propuneri privind angajarea și promovarea personalului din subordinea sa;
- (r). elaborează proiectul bugetului de venituri și cheltuieli;
- (s). urmărește permanent realizarea integrală și la timp a indicatorilor cuprinși în bugetul de venituri și cheltuieli;
- (t). propune Consiliului de Administrație măsuri eficiente și concrete de recuperare a nerealizărilor indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli;
- (u). urmărește creșterea rentabilității produselor și practicarea unor prețuri de vânzare superioare costului de producție;
- (v). urmărește întocmirea situațiilor contabile lunare și periodice, a situațiilor financiare semestriale și anuale și raportările periodice către organele fiscale;

(w). analizează activitatea economico-financiară a Companiei pe bază de bilanț și prezintă directorului general și Consiliului de Administrație rezultatele analizei;

4. Despre condițiile de participare și criteriile de selecție

În cadrul procedurilor de selecție derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernanță corporativă aplicabile se utilizează două categorii de criterii:

1. **condiții de participare** – cerințe inițiale a căror respectare condiționează accesul candidaților la procedura de selecție; candidații demonstrează îndeplinirea acestor criterii cu documente oficiale sau declarații pe proprie răspundere;
2. **criteriile de selecție** - competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea trebuie să fie criterii măsurabile.

Aceste criterii sunt prezentate în matricea criteriilor de selecție, grupate pe următoarele capitole: competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice, competențe de importanță strategică / tehnică, competențe de guvernanță corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări.

5. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului executiv al Direcției economice

Contextul impune ca Directorul executiv al Direcției economice să satisfacă următoarele cerințe contextuale specifice funcției:

- Să dețină o înțelegere aprofundată a modelului financiar al Companiei — structura veniturilor provenite din activități realizate în baza drepturilor exclusive conferite prin lege, regimul serviciilor de interes economic general și componenta concurențială a activității — precum și a implicațiilor financiare ale calității Ministerului Finanțelor de acționar unic, autoritate publică tutelară și client instituțional;
- Să aibă capacitatea de a construi, implementa și menține un sistem riguros de planificare financiară și control bugetar, de a fundamenta și executa bugetul de venituri și cheltuieli și de a sesiza Consiliul de administrație, cu propuneri de măsuri corective, în cazul abaterilor de la limitele aprobate;
- Să aibă capacitatea de a asigura un management activ al trezoreriei și al lichidității Companiei, inclusiv prin corelarea programului investițional tehnologic cu obligația de distribuire a minimum 50% din profit sub formă de dividende și, după caz, prin atragerea de surse externe de finanțare;

- Să aibă capacitatea de a organiza și menține contabilitatea separată pe tipuri de activități care conferă drepturi exclusive sau speciale, cu o calculație de costuri riguroasă și cu raportări corecte în materia transparenței relațiilor financiare și a ajutorului de stat;
- Să aibă capacitatea de a organiza, monitoriza și îmbunătăți permanent procesul de administrare a creanțelor Companiei, urmărind reducerea duratei de încasare, lipsa arieratelor și rotația creanțelor și a stocurilor conform indicatorilor asumați;
- Să aibă capacitatea de a gestiona dimensiunea financiară a programelor investiționale ale Companiei, inclusiv fundamentarea prin analize cost-beneficiu, urmărirea execuției conform graficului și atingerea ratei cheltuielilor de capital asumate;
- Să aibă capacitatea de a produce, valida și transmite raportări financiare corecte, complete și la termen, atât către Consiliul de administrație, cât și către acționar, autoritatea publică tutelară, AMEPIP și organele de control;
- Să aibă capacitatea de a asigura conformitatea financiar-contabilă și fiscală a Companiei, inclusiv prin aplicarea corectă a reglementărilor contabile conforme cu directivele europene (OMFP nr. 1802/2014) și a legislației fiscale;
- Să aibă capacitatea de a colabora profesionist și transparent cu auditorul financiar statutar, cu auditul public intern, cu comitetul de audit și cu comitetul de gestionare a riscurilor din cadrul Consiliului de administrație;
- Să aibă capacitatea de a identifica, evalua și administra riscurile financiare relevante pentru Companie — riscul de lichiditate, riscul valutar aferent achizițiilor de tehnologie și materiale speciale din import, riscul de credit, riscurile de conformitate fiscală și de ajutor de stat — și de a menține un sistem documentat de control intern managerial;

Să aibă capacitatea de a coordona eficient structurile aflate în subordinea Direcției Economice, atât cele financiar-contabile, cât și Departamentul Logistic — gestiunea magaziiilor, inclusiv a magaziei de marcate și a celei de deșeuri și produse neconforme, serviciul de supraveghere (pază), transporturile și distrugerea controlată a produselor cu regim special;

- Să aibă capacitatea de a prelua atribuțiile directorului general în caz de indisponibilitate temporară a acestuia, demonstrând competențe generaliste de conducere;
- Să îndeplinească condițiile legale pentru obținerea autorizației de acces la informații clasificate, la nivelul gestionat în cadrul Companiei.
- Pe lângă aceste cerințe contextuale, Directorul executiv al Direcției economice trebuie să demonstreze următoarele trăsături și aptitudini:
- Să aibă discernământ profesional și capacitatea de a lua decizii financiare fundamentate, prudente și argumentate;

- Să aibă capacitatea de a transforma informația financiară într-un instrument real de management, oferind directorului general și Consiliului de administrație analize utile pentru decizie;
- Să dea dovadă de integritate, independență profesională, rigoare și consecvență în aplicarea regulilor financiar-contabile, inclusiv în raportarea propriei performanțe și a performanței conducerii executive;
- Să aibă capacitatea de a comunica clar și credibil cu interlocutori interni și externi diverși, de la echipe operaționale la organe de control și instituții financiar-bancare;
- Să manifeste orientare puternică spre performanță financiară sustenabilă, urmărind simultan profitabilitatea, lichiditatea și finanțarea dezvoltării;
- Să aibă capacitatea de a extrage concluzii utile din volume mari de date financiare și operaționale și de a sesiza din timp abaterile semnificative;
- Să înțeleagă rolul funcției financiare în susținerea obiectivelor strategice ale Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A. și să contribuie la realizarea acestora.

6. Condiții de participare

Candidații pe care dorim să îi identificăm în procesul de selecție pentru nominalizarea în vederea numirii Directorului executiv al Direcției economice din cadrul Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A. trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele condiții de participare:

- a) au absolvit studii universitare în domeniul științelor economice;
- b) dețin experiență în domeniul studiilor universitare absolvite de cel puțin 10 ani și au cel puțin 12 ani experiență profesională;
- c) au experiență relevantă în consultanță în management sau în funcții de conducere exercitate la nivelul autorităților publice ori în funcții de administrator, respectiv de director, precum și orice alte funcții de conducere în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat de cel puțin 7 ani;
- d) au experiență conform prevederilor Legii nr. 31/1990 în funcții de administrator sau de director, dobândită în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat de cel puțin 4 ani;
- e) dețin cel puțin o specializare sau certificare profesională, ca de exemplu: auditor financiar (membru CAFR) și/sau expert contabil (membru CECCAR) și/sau consultant fiscal (membru CCF) și/sau membru ACCA-UK (schema profesională) și/sau membru CFA, etc.
- f) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 4, art. 12 alin. 3), art. 36 alin. 7) din O.U.G. nr.109/2011 cu completările și modificările ulterioare;
- g) nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească pentru

săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiuni de fals, infracțiuni contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea funcției;

- h) nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
- i) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;
- j) au capacitate deplină de exercițiu;
- k) sunt apti din punct de vedere medical;
- l) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- m) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- n) îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare, profilul postului și de legislația aplicabilă funcției.
- o) îndeplinesc condițiile prevăzute de lege pentru obținerea autorizației de acces la informații clasificate, corespunzătoare nivelului impus de atribuțiile postului, și își exprimă acordul de a fi supuși procedurii de verificare de securitate derulate prin Oficiul Registrului Național al Informațiilor Secrete de Stat (ORNIS).

Modalitatea de evaluare a condițiilor și a criteriilor de selecție

Evaluarea candidaților se realizează prin analiza dosarului de candidatură, solicitarea de clarificări scrise, analiza declarației de intenție, verificarea referințelor, verificarea activității desfășurate anterior și interviu de selecție finală, evaluarea comportamentală din cadrul interviului. În funcție de decizia Comisiei de selecție și nominalizare, pot fi utilizate și probe specifice de tip centru de evaluare sau interviu intermediar de selecție.

Matricea care cuprinde criteriile de selecție stabilite în cadrul acestei proceduri este prezentată în continuare în formă tabelară:

Criterii				Obligatorii (OB) sau Opțional (Opt)	Pondere	Candidat...	Total	Total ponderat	Punctaj minim
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert									
I Competențe	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice	C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei întreprinderi publice	OB	1				4
		C1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a societății	OB	1				3,5
		C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare	OB	1				3,5
		C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP	OB	1				3,5
		C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar	OB	1				3,5
		C1.6	Capacitatea de a impune organizației disciplina fiscală	OB	1				3
		C1.7	Capacitatea de a impune organizației spiritul de eficiență și eficacitate	OB	1				3,5
	Competențe profesionale de importanță strategică	C2.1	Managerial accounting	OB	0.75				3,5
		C2.2	Organizational behavior	OB	0.75				3,5
		C2.3	Leadership	OB	0.75				3
		C2.4	Management financiar	OB	0.75				3
		C2.5	Bugetare	OB	0.75				3
		C2.6	Cashflow management	OB	0.75				3
		C2.7	Digitalizare organizațională	OB	0.75				3
		C2.8	Managementul riscurilor	OB	0.75				3
		C2.9	Cost management	OB	0.75				3
	Competențe de guvernare corporativă	C3.1	Management prin obiective	OB	0.75				3
		C3.2	Raportare	OB	0.75				3
		C3.3	Dialogul social	OB	0.75				3

	Competențe sociale și personale	C3.4	Managementul performanței	OB	0.75				3
		C4.1	Comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5				3
	Experiență pe plan local și internațional	C5.1	Experiență în conducerea financiară a unei întreprinderi publice sau a unei societăți de dimensiune comparabilă	Opț.	1				
		C5.2	Experiență în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora	Ob.	1				1
		C5.3	Experiență în gestionarea financiară a unei entități cu obligații de serviciu public	Opț.	1				
		C5.4	Experiență în domeniul de activitate al societății	Opț.	1				
		C5.5	Experiență în gestionarea de proiecte cu finanțare europeană	Opț.	1				
		C5.6	Experiență în consiliere economică la nivel instituțional și în analiza politicilor financiare	Opț.	1				
		C5.7	Experiență în relații economice internaționale, în programe europene și în colaborări cu instituții academice și de cercetare internaționale	Opț.	1				
		C5.8	Experiență de raportare	Opț.	1				
II Alinierea cu Scrisoarea de așteptări	A1	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la mandatul viitor al Directorului executiv al Direcției economice	OB	1					3,5
	A2	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la corelarea profilului personal cu exigențele mandatului	OB	1					3,5
	A3	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la provocările financiare specifice societății, în corelare cu contextul acesteia	OB	1					3,5
	A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea raportării financiare și la execuția bugetară	OB	1					3,5
	A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la lichiditate, trezorerie și sustenabilitate financiară	OB	1					3,5
	A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la recuperarea creanțelor și la disciplina financiară contractuală	OB	1					3,5
	A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la finanțarea investițiilor și la conformitatea financiară a proiectelor	OB	1					3,5

	A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la controlul intern managerial și la disciplina fiscală	OB	1				3,5
	A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la audit, conformitate și transparență financiară	OB	1				3,5
	A10	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la etică, integritate și guvernanță corporativă pe dimensiunea financiară	OB	1				3,5
	A11	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la indicatorii de monitorizare a performanței financiare a societății	OB	1				3,5
	A12	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la constrângerile, riscurile și limitările asociate funcției financiare și la măsurile de diminuare a acestora	OB	1				3,5
III Trăsături	T1	Reputație personală și profesională	OB	1				3,5
	T2	Independență	OB	1				3,5
	T3	Integritate	OB	1				3,5
	T4	Expunere politică	OB	0.01				1
	T5	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0,5				3
	T6	Orientare către rezultate	OB	1				4
	T7	Capacitate de sinteză	OB	1				3
IV. Alte criterii	1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1				5
	2	Inscrieri în cazierul fiscal sau judiciar	OB	1				5
TOTAL								
TOTAL PONDERAT								

Grila de punctaj a criteriilor este de la 1 până la 5, conform grilei de punctaj din capitolele următoare, iar criteriile de selecție au punctaj individual (scor) minim detaliat în matricea Director executiv al Direcției economice.

7. Definirea criteriilor de selecție

I	Competențe
C1	Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice
C1.1	Capacitatea de a conduce procesele financiar-contabile ale unei întreprinderi publice
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a obține rezultate optime ale proceselor de management financiar-contabil ale societății, păstrându-le în permanență aliniate atât cu cerințele legislației aplicabile cât și cu bunele practici internaționale din acest domeniu.	<u>Indicatori</u> ▪ Vizualizează procesele de management financiar-contabil ▪ deține responsabilitatea funcțională asupra procesului ▪ Sesizează nevoile de aliniere a acestor procese în vederea creșterii performanței ▪ Susține în mod consecvent digitalizarea acestor procese ▪ Conectează procesele financiare cu celelalte procese ale societății.
C.1.2	Capacitatea demonstrată de a crește performanța financiară a societății
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a sesiza disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a societății și de a identifica și implementa măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a societății.	<u>Indicatori</u> ▪ analizează performanța financiară a societății ▪ semnalează devieri de la performanța prognozată ▪ sesizează disproporționalități, inexactități, erori, surse de pierderi, cauze care conduc la erodarea performanței financiare a societății ▪ identifică și implementează măsuri simple și eficiente de eliminare a acestora, obținând o ameliorare semnificativă a performanței financiare a societății ▪ gândește și pune rapid în operă măsuri rapide de redresare a performanței financiare ▪ ia decizii de întărire a sistemului de control financiar
C1.3	Capacitatea de a identifica și accesa cu succes surse diverse de finanțare
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a găsi și de a obține resurse financiare din diferite surse, pentru a atinge obiectivele financiare ale societății.	<u>Indicatori</u> ▪ rata de succes în obținerea unor fonduri ▪ adaptabilitatea în gestionarea resurselor financiare, în funcție de nevoile organizației
C1.4	Capacitatea de a optimiza permanent structura și modul de utilizare a sistemului ERP
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a ajusta structura și rezultatele sistemului ERP în funcție de necesitățile concrete ale proceselor financiare ale societății.	<u>Indicatori</u> ▪ Solicită sistemului rapoartele potrivite ▪ Solicită, argumentează și ia deciziile de upgrade, completare sau înlocuire a sistemului ERP
C1.5	Capacitatea de a integra și de a asigura utilizarea principiilor de control management financiar și non-financiar
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a asigura implementarea corectă și completă a principiilor de control al proceselor de management financiar și non financiar.	<u>Indicatori</u> ▪ Asigură configurarea, actualizarea și utilizarea curentă a tabloului de bord al principalilor KPI ai societății ▪ Aliniază sau incită la alinierea proceselor și apoi a

		procedurilor în respectul principiilor de control eficace și eficient ▪ Întreprinde acțiunile corective necesare în cazuri de ecart față de obiective sau de neconformitate sesizate de alarmele sistemului de control
C1.6	Capacitatea de a imprima organizației disciplina fiscală	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a gestiona corect obligațiile fiscale, monitorizarea și raportarea adecvată a tranzacțiilor financiare, precum și evitarea încălcării legilor fiscale.	<u>Indicatori</u> ▪ respectă în mod riguros toate cerințele fiscale, inclusiv termenele de plată, raportarea fiscală ▪ dispune de proceduri bine definite pentru stocarea și gestionarea documentelor fiscale ▪ instruirea și conștientizarea importanței respectării regulilor fiscale
C1.7	Capacitatea de a imprima organizației spiritul de eficiență și eficacitate	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a implementa o cultură organizațională care promovează atât eficiența operațională, cât și realizarea scopurilor strategice.	<u>Indicatori</u> - măsoară cât de bine organizația utilizează resursele (timp, bani, personal) pentru a atinge obiectivele
C2	Competențe profesionale de importanță strategică	
C2.1	Managerial accounting	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a crea înscrisuri, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor societății în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.	<u>Indicatori</u> ▪ Au focus pe raportările interne contabile ▪ Stabilește și execută rapoarte suplimentare față de cele cerute de autoritățile fiscale
C2.2.	Organizational behavior	
<u>Explicare</u>	Este familiarizat cu modul în care structura de organizare potențează interacțiunile optime ce conduc spre performanță optimă și are capacitatea de a dezvolta elementele necesare (proces, proceduri, structuri de organizare, regulamente, joburi, sisteme, etc.) care să permită interacțiunile optime.	<u>Indicatori</u> ▪ revizuieste periodic structura de organizare pe procesele pe care le conduce ▪ aduce la zi fișele de post ale colaboratorilor direcți ▪ asigură periodic recadrarea coerenței proces-procedură-flux-sistem
C2.3	Leadership	
<u>Explicare</u>	Capacitatea de a face ca membrii organizației pe care o conduce să-l urmeze necondiționat, de a obține rezultatele prognozate prin motivarea și capacitatea colaboratorilor în a-și depăși limitele de performanță, de a transforma un obiectiv operațional într-o cauză la a cărei realizare contribuie cu mare implicare toți colaboratorii.	<u>Indicatori</u> ▪ evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i stimula să se autodepășească ▪ utilizează deseori exemplul personal ▪ are o bună capacitate de persuasiune ▪ își inspiră colaboratorii în dezvoltarea lor profesională ▪ își protejează echipa și colaboratorii în cazuri de conflict organizațional ▪ imprimă direcții de acțiune fiind un element motor al organizației ▪ este promotor al schimbării ▪ este un exemplu de integrare a valorilor organizației

C2.4	Management financiar
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a culege informațiile potrivite, de a le analiza și procesa, pe baza lor de a face alegeri informate pentru a proiecta, derula și monitoriza toate tranzacțiile financiare ale societății.	<u>Indicatori</u> ▪ accesează surse coerente de informații ▪ analizează informații financiare diverse ▪ accesează și analizează rapoarte ale diverselor sisteme integrate digitale ce procesează informațiile financiare ▪ identifică și accesează surse de finanțare ▪ proiectează bugete și coordonează elaborarea BVC consolidat anual ▪ elaborează capitolele financiare ale planurilor strategice sau operaționale la nivel de companie ▪ conduce procesele de management financiar ▪ relaționează cu acționari, finanțatori, reprezentanți ai autorităților și alți stakeholderi pe subiecte financiare ▪ informează managementul și sugerează decizii informate de natură financiară
C2.5	Bugetare
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a transforma un plan strategic într-un buget, de a consolida și a cascada bugete, de a asigura o execuție bugetară conformă.	<u>Indicatori</u> ▪ a participat activ la activitatea de bugetare anuală ▪ experiență în execuția bugetară ▪ abilități de control bugetar ▪ experiență în stabilirea limitelor de decizie în execuția bugetară la nivel instituțional.
C2.6	Cashflow management
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a asigura în permanență, cu costuri minime, necesarul de cash al societății.	<u>Indicatori</u> - elaborează bugetul anual de cash - supervizează execuția bugetului de cash - relaționează cu finanțatori și alte instituții financiare
C2.7	Digitalizarea organizațională
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.	<u>Indicatori</u> ▪ se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa sa să adopte schimbările necesare ▪ cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea, ▪ evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației ▪ gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea
C2.8	Managementul riscurilor
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a face diligențele necesare pentru ca organizația să implementeze un sistem fiabil de identificare permanentă a riscurilor potențiale și de prevenire a incidenței acestora și de reducere a impactului acestora.	<u>Indicatori</u> ▪ are o abordare sistemică ▪ înțelege corect matricea de evaluare a riscurilor potențiale ▪ capacitează organizația pentru a mapa riscurile ▪ capacitează organizația pentru a crea un sistem eficace de reducere atât a incidenței cât și a impactului identificate

		capacitează organizația pentru a-și certifica sistemul de management al riscurilor
C2.9	Cost management	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a crea înscrisuri, formate și rapoarte contabile speciale, adaptate nevoilor de business, destinate top managerilor societății în vederea luării deciziilor optime ce pot conduce la creșterea dorită a performanței.		<u>Indicatori</u> crează și conduce un proces fiabil de management al costurilor
C3	Competențe de guvernare corporativă	
C3.1	Management prin obiective	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați. Capacitatea de organizare de comitete consultative, implicarea în aspectele ce țin de etica și integritate, cooperarea cu directorii și supravegherea activității acestora, respectarea politicilor de transparență și comunicare, implementarea efectivă a managementului riscului.		<u>Indicatori</u> - înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART - setează interactiv și formalizează obiective - gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipă, individual, de performanță) - stimulează adoptarea la nivel organizațional a managementului prin obiective, - monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresaază în atingerea obiectivelor, - are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management
C3.2	Raportare	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica eficient și precis informațiile relevante despre performanța organizației către diverse părți interesate, inclusiv către consiliul de administrație, investitori, angajați, autorități de reglementare și alte entități relevante.		<u>Indicatori</u> - este familiarizat cu toate aspectele operaționale și financiare ale organizației, inclusiv cunoștințe solide despre strategia, obiectivele, procesele și performanța sa - comunică informațiile într-un mod clar, concis și ușor de înțeles pentru audiența țintă, adaptându-se la nivelul de cunoștințe și interes al acesteia - asigură transparența și integritatea în raportare, oferind informații corecte, complete și relevante, și evitând interpretările subiective sau înșelătoare
C3.3	Dialogul social	
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al societății.		<u>Indicatori</u> - evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale societății și interesele angajaților - ia parte activă la acțiuni de dialog social - informare, consultare, negociere socială - urmărește atent indicatori de alertă sociali și sugerează măsuri coerente de dezamorsare a potențialelor conflicte sociale - abordează dialogul social într-o manieră echilibrată, evitând soluțiile populiste sau incompatibile cu interesele pe termen lung ale societății - contribuie la argumentarea deciziilor cu impact

		social				
		▪ militează pentru abilitarea managerilor societății de a derula un dialog social pozitiv și fluent				
C3.4	Monitorizarea performanței					
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a accesa permanent sursele de informații disponibile, de a evalua performanța tehnică, economică sau umană actuală, de a o compara cu cea prognozată, de a informa despre eventualele ecarturi și de a lua măsurile care se impun pentru reducerea acestora.		<u>Indicatori</u> ▪ identifică și interoghează surse de informații diverse ▪ stabilește seturi de indicatori cheie de performanță pe care îi observă în evoluție ▪ informează structurile abilitate despre ecarturile constatate ▪ ia măsuri de corectare a ecarturilor ▪ stimulează întreaga organizație în a monitoriza performanța și în a atinge obiectivele de performanță stabilite ▪ face diligențele necesare pentru implementarea unor sisteme informatice integrate, viabile și performante ▪ se asigură că toate nivelurile ierarhice implicate conlucrează la eliminarea ecarturilor de performanță				
C4	Competențe sociale și personale					
C4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului					
<u>Explicitare</u> Capacitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.		<u>Indicatori</u> ▪ Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile ▪ Își subliniază mesajele verbale prin gesturi ▪ Are o ținută potrivită mesajelor transmise ▪ Dă dovadă că își ascultă activ interlocutori ▪ Utilizează înțelept formularea ▪ Utilizează corect tehnica întrebărilor ▪ Compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale ▪ Este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere ▪ Utilizează corect procesul de persuadare				
C5	Experiență pe plan local și internațional					
C5.1	Experiență în conducerea financiară a unei întreprinderi publice sau a unei societăți de dimensiune comparabilă					
<u>Explicitare</u> A acumulat experiență în conducerea financiară a unei întreprinderi publice sau a unei societăți de dimensiune comparabilă		<u>Indicatori</u> - experiența anterioară în experiență în conducerea financiară a unei întreprinderi publice sau a unei societăți de dimensiune comparabilă prezentată în CV, alte documente din dosarul de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.				
	1	2	3	4	5	
	NU				DA	
C5.2	Experiență în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora					

<u>Explicare</u> În rolurile deținute anterior a avut implicare directă în formarea, coordonarea și dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora.			<u>Indicatori</u> - responsabilități de formare, coordonare și dezvoltare a echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora, prezentate în documentele atașate în dosarul de candidatură, CV, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări..		
	1 Cel mult 1 an	2 Între 1 an și 2 ani	3 Între 2 ani și 3 ani	4 Între 3 ani și 4 ani	5 Mai mult de 4 ani
C5.3	Experiență în gestionarea financiară a unei entități cu obligații de serviciu public				
<u>Explicare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în gestionarea financiară a unei entități cu obligații de serviciu public.			<u>Indicatori</u> - experiență în gestionarea financiară a unei entități cu obligații de serviciu public prezentate clar în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.		
	1 NU				5 DA
C5.4	Experiență în relația cu autorități financiare, fiscale și de supraveghere a întreprinderilor publice				
<u>Explicare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în relația cu autorități financiare, fiscale și de supraveghere a întreprinderilor publice			<u>Indicatori</u> - experiență în relația cu autorități financiare, fiscale și de supraveghere a întreprinderilor publice prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.		
	1 Cel mult 1 an	2 Între 1 an și 2 ani	3 Între 2 ani și 3 ani	4 Între 3 ani și 4 ani	5 Mai mult de 4 ani
C5.5	Experiență în gestionarea de proiecte cu finanțare europeană				
<u>Explicare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în gestionarea de proiecte cu finanțare europeană.			<u>Indicatori</u> - experiență în în gestionarea de proiecte cu finanțare europeană prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.		
	1 NU				5 DA
C5.6	Experiență în consiliere economică la nivel instituțional și în analiza politicilor financiare				
<u>Explicare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în consiliere economică la nivel instituțional și în analiza politicilor financiare			<u>Indicatori</u> - experiență în consiliere economică la nivel instituțional și în analiza politicilor financiare prezentate în CV sau alte documente atașate		

		dosarului de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.	
	1		5
	NU		DA
C5.7	Experiență în relații economice internaționale, în programe europene și în colaborări cu instituții academice și de cercetare internaționale		
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în relații economice internaționale, în programe europene și în colaborări cu instituții academice și de cercetare internaționale.		<u>Indicatori</u> - experiență în relații economice internaționale, în programe europene și în colaborări cu instituții academice și de cercetare internaționale prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.	
	1		5
	NU		DA
C5.8	Experiență de raportare		
<u>Explicitare</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență de raportare.		<u>Indicatori</u> - experiență experiență de raportare prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale răspunsuri la solicitare de clarificări.	
	1		5
	NU		DA
II	Alinierea cu Scrisoarea de așteptări		
A1	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la mandatul viitor al Directorului executiv al Direcției economice		
<u>Explicitare</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART. Prezintă în mod clar și structurat obiectivele mandatului de Director executiv al Direcției economice, cu raportare directă la așteptările acționarului majoritar și la rolul funcției financiare în susținerea stabilității, conformității și performanței economico-financiare a societății.			
A2	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la corelarea profilului personal cu exigențele mandatului		
<u>Explicitare</u> Prezintă 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. Demonstrează, prin experiența profesională, competențele tehnice și rezultatele anterioare, că profilul său este adecvat pentru atingerea obiectivelor financiare, bugetare și de control intern prevăzute pentru mandatul de Director executiv al Direcției economice			
A3	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la provocările financiare specifice societății, în corelare cu contextul acesteia		
<u>Explicitare</u> Describe în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice			

e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa. Identifică și analizează corect provocările specifice dimensiunii financiare a Compania Națională „Imprimeria Națională” – S.A., inclusiv constrângerile generate de veniturile reglementate, expunerea valutară, programul investițional multianual, presiunile asupra lichidității și riscurile asociate creanțelor și finanțărilor externe.	
A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea raportării financiare și la execuția bugetară
<u>Explicitare</u> Formulează obiective clare și măsurabile privind creșterea calității raportării financiare, reducerea erorilor de raportare, îmbunătățirea disciplinei bugetare și monitorizarea riguroasă a execuției bugetului de venituri și cheltuieli, în corelare cu nevoile de informare ale Directorului General, Consiliului de Administrație și autorității tutelare.	
A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la lichiditate, trezorerie și sustenabilitate financiară
<u>Explicitare</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și propune obiective realiste și coerente privind menținerea unui flux de numerar pozitiv, optimizarea trezoreriei, anticiparea dezechilibrelor temporare de cash-flow și creșterea rezilienței financiare a societății în raport cu necesarul operațional și investițional	
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la recuperarea creanțelor și la disciplina financiară contractuală
<u>Explicitare</u> Prezintă măsuri și obiective concrete privind monitorizarea contractelor generatoare de venituri, reducerea termenelor de încasare, diminuarea creanțelor restante, creșterea disciplinei de plată și instituirea unui mecanism eficient de escaladare a întârzierilor, în cooperare cu structurile comerciale și juridice ale societății.	
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la finanțarea investițiilor și la conformitatea financiară a proiectelor
<u>Explicitare</u> Formulează obiective specifice privind susținerea financiară a programului investițional al societății, asigurarea cofinanțării, monitorizarea eligibilității cheltuielilor, reducerea riscului de dezangajare a fondurilor, gestionarea relației financiare cu autoritățile de management și corelarea surselor proprii, atrase și europene.	
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la controlul intern managerial și la disciplina fiscală
<u>Explicitare</u> la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART pentru consolidarea controlului intern managerial pe dimensiunea financiar-contabilă, întărirea disciplinei fiscale, standardizarea circuitelor de aprobare a cheltuielilor, reducerea riscurilor de neconformitate și asigurarea trasabilității deciziilor și documentelor financiar-contabile..	
A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la audit, conformitate și transparență financiară
<u>Explicitare</u> Definește obiective privind îmbunătățirea relației cu auditorul financiar extern, cu auditul intern și cu Comitetul de Audit, implementarea la termen a recomandărilor de audit, creșterea transparenței	

financiare și consolidarea credibilității situațiilor și raportărilor financiare ale societății..	
A10	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la etică, integritate și guvernanță corporativă pe dimensiunea financiară
<u>Explicitare</u> Formulează obiective concrete privind întărirea integrității financiare a societății, aplicarea uniformă a regulilor de conformitate, prevenirea practicilor neconforme, susținerea principiilor de guvernanță corporativă și protejarea interesului societății prin exercitarea unei funcții financiare independente, profesioniste și responsabile.	
A11	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la indicatorii de monitorizare a performanței financiare a societății
<u>Explicitare</u> Propune indicatori relevanți și măsurabili pentru monitorizarea performanței financiare, precum execuția bugetară, lichiditatea, gradul de recuperare a creanțelor, respectarea obligației de distribuire a minimum 50% din profit sub formă de dividende, gradul de realizare a programului de investiții, nivelul costurilor și calitatea raportării financiare, indicând pentru fiecare ținte realiste și utile procesului de supraveghere managerială.	
A12	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la constrângerile, riscurile și limitările asociate funcției financiare și la măsurile de diminuare a acestora
<u>Explicitare</u> Identifică și evaluează realist constrângerile și riscurile asociate funcției financiare, inclusiv riscul de lichiditate, riscul valutar, riscul de credit, riscul de concentrare a creanțelor, riscul de neconformitate fiscală, riscul de neeligibilitate a cheltuielilor și riscul de întârziere în finanțarea investițiilor, propunând măsuri concrete, fezabile și etapizate pentru diminuarea sau eliminarea acestora.	
III	Trăsături
T1	Reputație personală și profesională
Explicitare Capacitatea de a avea un comportament adecvat postului.	Indicatori ▪ candidatul nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție; ▪ față de candidat nu a fost luată o măsură preventivă privativă sau restrictivă de libertate în cadrul unui proces penal, în cazul în care se efectuează cercetări sub aspectul săvârșirii unei infracțiuni cu intenție; ▪ candidatului nu i-a fost aplicată pedeapsa complementară și/sau pedeapsa accesorie a interzicerii exercitării activității profesionale; ▪ candidatului nu i-a fost aplicată măsura de siguranță prin care i s-a interzis exercitarea profesiei; ▪ candidatul nu a fost sancționat(ă) disciplinar sau administrativ de către alte autorități, instituții sau organisme române ori străine din domeniul de activitate al societății, pentru aspecte de natură profesională; ▪ candidatului nu i-au fost aplicate restricții pentru a desfășura activități în domeniul de activitate al societății de către autorități, instituții sau organisme române sau străine din domeniul de activitate al societății.
T2	Independență
<u>Explicitare</u> Candidatul poate lua decizii bazate pe evaluări corecte și pe o analiză profundă a datelor, fără	

presiuni externe, arătând respectarea unor standarde înalte de etică și integritate, asigurându-se că toate acțiunile și deciziile sunt în conformitate cu valorile și politicile întreprinderii publice.				
T3		Integritate		
<u>Explicitare</u> Candidatul comunică sincer și cu transparență, evitând exagerările sau omisiunile care ar putea induce în eroare, își asumă responsabilitatea pentru acțiunile și deciziile sale, recunoscând și remediind erorile atunci când acestea apar.				
T4		Expunere politică		
Descriere: Candidatul este implicat în activități de natură politică. Indicatori: Independență față de influențe politice.				
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		
<u>Explicitare</u> 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 așteptările celorlalți.				
T6		Orientare către rezultate		
<u>Explicitare</u> Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.				
T7		Capacitate de sinteză		
<u>Explicitare</u> Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.				
IV		Alte criterii		
1	Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director			
<u>Explicitare</u> Din documentele ce compun dosarul de candidatură și 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
A intervenit insolvența pe durata mandatului				Nu a intervenit insolvența pe perioada mandatului
Criteriu obligatoriu				

2 Înscrieri în cazierul fiscal sau judiciar

Descriere: din documentele ce compun dosarul de candidatură, rezultă ca are/nu are înscrieri în cazierul fiscal sau judiciar.

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

1	2	3	4	5
Are înscrisuri				Nu are înscrisuri

8. Grila de punctare

Grila 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 guvernanță de director 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 pozitii de conducere. Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență.