

COMPANIA NAȚIONALĂ „IMPRIMERIA NAȚIONALĂ” – S.A.

DIRECTOR GENERAL

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 General	8
4. Despre conditii de participare și criteriile de selecție	9
5. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului General	9
6. Conditii de participare	10
7. Criterii de selecție – Matrice Director General	11
8. Definirea criteriilor de selectie	16
9. Grila de punctare	34

1. Despre profilul postului și al candidatului

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 „CNIN”), precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia descrisă în scrisoarea de așteptări.

2. Cerințe contextuale

Compania Națională „Imprimeria Națională” – S.A. (denumită în continuare și „CNIN” sau „Compania”) este o întreprindere publică cu un model instituțional fără echivalent direct în economia românească. Este o societate pe acțiuni cu capital integral de stat, calificată prin lege drept societate de interes public național, care desfășoară activitate de interes public național în domeniul poligrafic, în scopul realizării cadrului organizat pentru utilizarea, emiterea și circulația hârtiilor de valoare, a formularelor tipizate cu regim special și a tipăriturilor cu caracter special care impun măsuri de protecție împotriva falsificării sau contrafacerii.

Compania a fost înființată prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 199/2000, aprobată cu modificări prin Legea nr. 402/2001, prin reorganizarea Regiei Autonome „Imprimeria Națională”. Are sediul social în Municipiul București, Bd. Iuliu Maniu nr. 244D, sector 6, este înmatriculată la Oficiul Registrului Comerțului sub nr. J2000011925408, având codul unic de înregistrare RO 2779625 și un capital social de 561.700 lei, împărțit în 56.170 acțiuni nominative cu valoarea nominală de 10 lei fiecare. Codul CAEN principal este 1812 – Alte activități de tipărire n.c.a.

Structura de proprietate este simplă, dar cu implicații complexe: statul român, prin Ministerul Finanțelor, este acționar unic, deținând 100% din capitalul social, și 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 a solicitat și nu a beneficiat de subvenții sau transferuri de la bugetul de stat, iar dividendele nete se fac venit la bugetul de stat, cu obligația repartizării a minimum 50% din profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit.

Compania este administrată în sistem unitar, de un consiliu de administrație format din 7 membri, în cadrul căruia funcționează comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de audit și comitetul de gestionare a riscurilor. Conducerea operativă a Companiei este asigurată, potrivit Actului constitutiv, de directorul general împreună cu

directorul executiv al Direcției economice, numiți de Consiliul de administrație, cărora li se delegă conducerea societății. Situațiile financiare sunt supuse auditului statutar, iar auditul public intern raportează direct Consiliului de administrație.

Compania este supusă integral regimului Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și al normelor metodologice aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 639/2023, este monitorizată de AMEPIP — care avizează indicatorii-cheie de performanță și procedurile de selecție — și este supusă controlului Curții de Conturi, precum și raportării periodice către acționar și autoritatea publică tutelară.

Structura executivă este organizată pe trei direcții — Direcția Economică, Direcția Tehnică și Direcția Dezvoltare — la care se adaugă structurile aflate în subordinea directă a directorului general: compartimentul de guvernanta corporativă (coordonat de ofițerul de conformitate), funcționarul de securitate, auditul public intern și compartimentul managementul calității. Dimensiunea de personal a Companiei este de 411 salariați [2025], personal contractual, cu o pondere ridicată a forței de muncă înalt specializate în domeniul tiparului de securitate.

Societatea operează într-un mediu cu mai multe straturi de complexitate suprapuse, fiecare cu dinamici proprii și cu interlocutori instituționali distincți: un monopol legal exercitat în beneficiul statului, un regim sever de securitate a documentelor și a informațiilor clasificate, o cursă tehnologică permanentă cu tehnologiile de falsificare, un cadru legislativ special și instabil, o relație multiplă cu propriul acționar și o zonă concurențială care coexistă cu drepturile exclusive. Din suprapunerea acestor straturi decurg cerințele contextuale ale postului de Director general.

Primul strat de complexitate este operarea unui monopol legal asupra documentelor de identitate, de călătorie și a hârtiilor de valoare, cu obligație de continuitate. Compania realizează, cu titlu de exclusivitate conferit prin lege, pașapoartele electronice (diplomatice, de serviciu și simple), cartea electronică de identitate și cartea de identitate, permisele de ședere și documentele de călătorie eliberate străinilor, colantul uniform de viză și colantele pentru vize biometrice, titlurile de călătorie, cardul de cetățenie română, timbrele, banderolele și etichetele utilizate la marcarea produselor supuse accizelor, certificatele de trezorerie și bonurile de tezaur. Compania este obligată prin lege să asigure comunicațiile și serviciile necesare funcționării neîntrerupte a întregului sistem de emitere, gestionare și eliberare a acestor documente. Orice întrerupere a producției sau a lanțului de aprovizionare are consecințe la nivel de stat, nu doar comerciale: conducerea executivă trebuie să opereze Compania într-un regim de continuitate specific infrastructurilor critice.

Al doilea strat de complexitate este securitatea documentelor și protecția informațiilor clasificate, inclusiv a informațiilor Uniunii Europene clasificate. Compania gestionează informații clasificate naționale și informații UE clasificate, realizează documente ale căror specificații tehnice sunt clasificate, are un funcționar de securitate subordonat direct directorului general și operează un Sistem de Management al Securității

Informației (ISO/IEC 27001) și un Sistem de Management al Imprimării de Securitate (ISO 14298), alături de secții dedicate de producție specială pentru carduri și pașapoarte. Conducerea executivă trebuie să dețină sau să obțină autorizație de acces la informații clasificate, la nivelul gestionat în cadrul Companiei. Securitatea fizică, procedurală și informațională este, pentru CNIN, o condiție de funcționare, nu o opțiune managerială.

Al treilea strat de complexitate este cursa tehnologică anti-falsificare și presiunea investițională permanentă. Acționarul constată explicit că domeniul este caracterizat de uzură morală rapidă și că reinvestirea permanentă în tehnologii de contracarare a falsificării și contrafacerii este o condiție de supraviețuire comercială. Sunt așteptate investiții în grafică de securitate și IT, în tipar digital color, în sisteme de trasabilitate și în utilaje de producție, programate multianual și fundamentate prin analize cost-beneficiu, cu o rată a cheltuielilor de capital care trebuie să crească de la 1,00% în 2025 la 1,66% în 2028 din totalul activelor.

Urmatorul strat complexitate este cadrul legal special, instabil și cu efect direct asupra veniturilor. Obiectul de activitate al Companiei este definit prin lege, iar produsele realizate în exclusivitate sunt adăugate sau modificate prin acte normative succesive — Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 199/2000 a fost modificată în repetate rânduri, cel mai recent prin Legea nr. 14/2025, care a introdus cardul de cetățenie română. Acționarul identifică drept risc de prim rang lipsa de predictibilitate legislativă în domeniul circumscris activității societății, precum și politicile publice care pot introduce produse sau servicii ineficiente, cu impact în lanț asupra numerarului, programului de investiții, costurilor de finanțare și plății dividendelor. O modificare legislativă poate crea sau poate anula o linie de business întreagă.

Relația cu statul, care cumulează simultan calitățile de acționar unic, autoritate publică tutelară, principal client, reglementator și beneficiar de dividende este al cincilea strat. Ministerul Finanțelor exercită drepturile de acționar și atribuțiile de autoritate tutelară, elaborează Scrisoarea de așteptări, aprobă bugetul, negociază și monitorizează indicatorii de performanță și încasează dividendele; în același timp, principalii beneficiari ai produselor Companiei sunt instituții publice — Ministerul Afacerilor Interne prin Direcția Generală de Pașapoarte și Centrul Național Unic de Personalizare a Pașapoartelor Electronice, Ministerul Afacerilor Externe, ANAF, Autoritatea Națională pentru Cetățenie, Inspectoratul General pentru Imigrări. Directorul general trebuie să navigheze acest conflict structural de roluri și să mențină un echilibru rațional între politica de dividende și politica de reinvestire.

Al șaselea este regimul serviciilor de interes economic general și al ajutorului de stat. Activitățile realizate în baza drepturilor exclusive sunt calificate drept serviciu de interes economic general, cu parametri de compensare și mecanisme de evitare a supracompensării. 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. Calculația de costuri trebuie să fie defensabilă în fața autorității de concurență.

Al șaptelea strat este coexistența monopolului cu un mediu concurențial. Acționarul afirmă explicit că societatea operează activități și într-un mediu concurențial, identifică drept risc competiția marilor tipografii internaționale și, simultan, formulează ca misiune consolidarea și dezvoltarea rolului de lider național și regional pe piața tiparului de securitate. Compania participă la licitații în calitate de ofertant și poate produce în asociere cu alte persoane juridice, cu respectarea legislației achizițiilor publice. Directorul general trebuie să conducă, în același timp, un monopol reglementat și o activitate comercială expusă concurenței internaționale.

Al optulea îl reprezintă digitalizarea și dependența veniturilor de suportul fizic al documentelor. Acționarul solicită explicit valorificarea notorietății brandului, a know-how-ului și a resurselor Companiei pentru diversificarea portofoliului de produse și servicii și pentru dezvoltarea unor produse și servicii alternative, în scopul asigurării sustenabilității veniturilor pe termen lung și al optimizării riscurilor aferente portofoliului actual. Compania operează deja componente digitale — gestionarea formularelor electronice de declarare și plată a obligațiilor bugetare, sisteme complexe de infrastructură precum sistemul pașapoartelor electronice, sistemul cărții electronice de identitate și sistemul de emiterie a codurilor pentru trasabilitatea produselor din tutun. Erodarea bazei de venituri odată cu migrarea documentelor pe suport electronic este un risc strategic pe care directorul general trebuie să îl gestioneze prin diversificare.

Al noualea strat de complexitate, transversală, este capitalul uman specializat. Acționarul solicită menținerea și dezvoltarea expertizei profesionale prin atragerea și retenția forței de muncă specializate în domeniul tipografic, pentru operarea în siguranță a capacităților existente și în contextul extinderii și modernizării capacităților de producție, cu un indicator dedicat de formare profesională care crește de la 18 la 21 de ore medii de formare pe angajat în perioada 2025–2028. Directorul general aprobă angajarea, încadrarea, promovarea și salarizarea personalului și organizează selectarea, angajarea și concedierea acestuia, fiind astfel pârghia directă de realizare a acestor obiective, inclusiv a țintei de minimum 33,3% femei în rândul cadrelor superioare de conducere.

Din punct de vedere al performanței economice, Compania este o întreprindere mare, entitate de interes public național, care aplică reglementările contabile conforme cu directivele europene aprobate prin OMFP nr. 1802/2014. 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. Menținerea profitabilității în condițiile creșterii simultane a investițiilor și a distribuției de dividende este una dintre mizele centrale ale mandatului.

Scrisoarea de așteptări a Ministerului Finanțelor (Anexa nr. 2 la OMFP nr. 133/27.01.2025), pentru orizontul 2025–2028, formulează așteptări concrete care

determină direct profilul executiv necesar: creșterea veniturilor și a profitului, reducerea cheltuielilor, creșterea productivității muncii, reducerea duratei de încasare a creanțelor și a duratei de plată a obligațiilor față de terți, lipsa arieratelor, realizarea investițiilor conform graficului de execuție, diversificarea portofoliului de produse și servicii, menținerea certificărilor și acreditărilor, precum și o conduită etică și anticorupție asumată explicit de conducerea executivă.

Funcția de Director general al CNIN nu este echivalentă cu cea a unui director general dintr-o întreprindere publică obișnuită. Specificul derivă din faptul că titularul conduce simultan: un producător unic, prin lege, al documentelor de identitate ale statului român, cu obligație de continuitate; o entitate care operează în regim de informații clasificate naționale și europene; un actor comercial care concurează cu tipografia internațională de securitate; și o întreprindere publică integral supusă disciplinei de guvernare corporativă, cu un acționar care este, în același timp, autoritate tutelară și client.

Capacitatea de a gestiona simultan aceste priorități — fără a sacrifica securitatea în favoarea eficienței comerciale, fără a sacrifica performanța financiară în favoarea confortului operațional și fără a subordona interesul public interesului comercial imediat — reprezintă cerința centrală a postului.

Din analiza de mai sus decurg opt cerințe contextuale, care trebuie să se regăsească explicit în profilul candidatului pentru funcția de Director general și care fundamentează criteriile de selecție prezentate în capitolele următoare.

Prima cerință vizează capacitatea de a conduce o întreprindere din domeniul tiparului de securitate, al documentelor de identitate și de călătorie și al hârtiilor de valoare, cu înțelegerea regimului juridic al drepturilor exclusive conferite prin lege și a obligației de continuitate a producției.

A doua cerință vizează capacitatea de a conduce într-un mediu guvernat de securitatea documentelor și de protecția informațiilor clasificate, inclusiv eligibilitatea pentru obținerea autorizației de acces la informații clasificate și capacitatea de a menține sistemele de management certificate (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 14298, ISO/IEC 27001) și acreditarea RENAR a laboratorului propriu.

A treia cerință vizează capacitatea de a coordona un program investițional tehnologic multianual, într-un domeniu cu uzură morală rapidă, asigurând simultan realizarea țintei de rată a cheltuielilor de capital și respectarea obligației de distribuire a dividendelor.

A patra cerință vizează capacitatea de a gestiona relația cu un acționar care cumulează calitățile de autoritate publică tutelară, client instituțional, reglementator, precum și relația cu autoritățile publice beneficiare ale produselor Companiei și cu AMEPIP.

A cincea cerință vizează capacitatea de a asigura conformitatea în materie de servicii de interes economic general, ajutor de stat și transparență a relațiilor financiare, inclusiv evidența separată a activităților cu drepturi exclusive și raportarea către Consiliul Concurenței.

A șasea cerință vizează capacitatea de a valorifica poziția Companiei pe piața națională și de a susține ambiția de lider regional în tiparul de securitate, în competiție cu marile tipografii internaționale, prin performanță comercială, calitate și inovare.

A șaptea cerință vizează capacitatea de a conduce diversificarea portofoliului de produse și servicii și transformarea digitală a Companiei, pentru asigurarea sustenabilității veniturilor pe termen lung în contextul migrării documentelor către suport electronic.

A opta cerință vizează capacitatea de a asigura performanța financiară conform Scrisorii de așteptări și de a instala și menține o cultură organizațională de integritate, transparență și profesionalism, cu implementarea politicii de combatere a corupției, a codului de etică și a obligațiilor privind declarațiile de avere și de interese.

3. Rolul postului de Director general

Directorul general are, în principal, următoarele atribuții:

- a. gestionează și conduce activitatea Imprimeriei Naționale pe baza obiectivelor și a indicatorilor-cheie de performanță financiari și nefinanciari stabiliți prin contractul de mandat, negociați și avizați potrivit legii;
- b. elaborează, în colaborare cu Consiliul de administrație, componenta de management a planului de administrare, o supune aprobării acestuia și asigură implementarea și raportarea execuției acesteia;
- c. reprezintă societatea în relațiile cu terțe persoane fizice sau juridice;
- d. are libertatea de decizie și responsabilitatea modalității în care înfăptuiește actele de administrare a societății;
- e. concepe și aplică strategii și politici de dezvoltare a societății;
- f. organizează selectarea, angajarea și concedierea personalului, cu respectarea prevederilor legislației muncii și a contractului colectiv de muncă;
- g. negociază contractele individuale de muncă;
- h. desfășoară acte și fapte de comerț și încheie acte juridice, în numele și pe seama societății;
- i. 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 consiliul de administrație și adunarea generală a acționarilor;
- j. 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 consiliului de administrație și adunării generale a acționarilor;
- k. pune în aplicare prevederile art.54 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

4. Despre condițiile de participare și criteriile de selecție

În cadrul procedurilor de selecție derulate în conformitate cu prevederile legislației de guvernanta 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. **criterii de selecție** - competențe și trăsături necesare candidaților pentru a putea îndeplini cu succes rolul care le-a fost atribuit; acestea sunt criterii de selecție 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 guvernanta corporativă, competențe sociale și personale, experiență pe plan local și internațional, trăsături specifice postului, alinierea cu Scrisoarea de așteptări, alte criterii 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 hotărârea Comitetului de Nominalizare și Remunerare și decizia Consiliului de Administrație, pot fi utilizate și probe specifice de tip centru de evaluare sau interviu intermediar de selecție.

5. Profilul candidaților – profilul personalizat al Directorului General

Contextul impune ca Directorul General să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- Să aibă o bună viziune asupra rolului companiei, asupra poziționării acesteia în piață, asupra constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- Să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor economice cu care se confruntă societatea;
- Să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului societății;
- Să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se confruntă societatea;
- Să fie capabil 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 înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților, pe calitate și performanță.

Pe lângă aceste cerințe contextuale, aptitudinile, cunoștințele și experiența mai sus menționate, Directorul General trebuie să mai îndeplinească următoarele trăsături și condiții:

- Să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiența necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul;
- Să cunoască responsabilitățile postului și să-și poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- Să aibă capacitatea de a-și asuma responsabilitatea față de conducere și să dea dovadă de independență;
- Să dea dovadă de integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți membri și cu societatea;
- Să aibă cunoștințele necesare, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea societății;
- Să aibă capacitatea de a analiza situații complexe și de a lua în timp util decizii corecte, adecvate contextului societății.
- Să instaureze o cultură managerială focalizată pe leadership inspirațional, pe optimizarea performanței capitalului uman aflat la dispoziție;
- Să fie capabil ca, prin măsuri și acțiuni potrivite, să inspire întregii organizații dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice.
- Să înțeleagă importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și să fie familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

6. Condiții de participare

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

- a) au absolvit studii universitare și/sau postuniversitare în domeniul științelor economice, științelor juridice sau științelor ingineresti;
- b) au experiență în domeniul economic, tehnic sau juridic de cel puțin 10 ani;
- c) au cel puțin 12 de ani de experiență profesională;
- d) au experiență relevantă în consultanță în management sau în funcții de conducere exercitate la nivelul autorităților publice ori în funcții de administrator sau director, precum și orice alte funcții de conducere în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat, de cel puțin 7 ani;
- e) au experiență în funcții de administrator sau director ocupate în baza prevederilor Legii nr. 31/1990, dobândită în cadrul întreprinderilor publice ori societăților din sectorul privat de cel puțin 4 ani;
- f) au experiență de cel puțin 2 ani în funcții din care rezultă responsabilitatea

-
- directă asupra unui colectiv de minimum 200 de salariați;
- g) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 4, art. 12 alin. (3), art. 36 alin. (7) din OUG nr. 109/2011, cu completările și modificările ulterioare;
 - h) nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiunii de fals, infracțiunii contra patrimoniului, pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și 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;
 - i) nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;
 - j) nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;
 - k) au capacitate deplină de exercițiu;
 - l) sunt apți din punct de vedere medical;
 - m) nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
 - n) nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
 - o) 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.
 - p) 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 (ORNISS).

7. Criterii de selecție – Matrice Director general

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 o întreprindere din domeniul tiparului de securitate, al documentelor de identitate și de călătorie și al hârtiilor de valoare	OB	1				4
		C1.2	Capacitatea de a asigura continuitatea, calitatea și securitatea producției realizate cu titlu de exclusivitate conferit prin lege	OB	1				3,5
		C1.3	Capacitatea de a lua decizii strategice informate, bazate pe înțelegerea pieței tiparului de securitate, a evoluțiilor tehnologice anti-falsificare și a cadrului legislativ special aplicabil	OB	1				3,5
		C1.4	Capacitatea de a coordona relațiile instituționale cu acționarul și autoritatea publică tutelară, cu autoritățile publice beneficiare și cu organismele de reglementare și control	OB	1				3,5
		C1.5	Capacitatea de a valorifica poziția Companiei pe piața națională și de a susține consolidarea rolului de lider regional în piața tiparului de securitate	OB	1				3,5
	Competențe profesionale de importanță strategică	C2.1	Capacitatea de a dezvolta și implementa o viziune pe termen lung, stabilind obiective clare, identificând resursele necesare și evaluând oportunitățile și riscurile pentru a ghida întreprinderea publică către succes	OB	0.75				3
		C2.2	Capacitatea de a influența, inspira și ghida întreprinderea publică către atingerea obiectivelor comune, prin stabilirea unei viziuni clare, dezvoltarea unui mediu colaborativ și motivarea membrilor echipei pentru a-și atinge potențialul maxim	OB	0.75				3,5
		C2.3	Capacitatea de a organiza și reorganiza procesele întreprinderilor publice	OB	0.75				3,5
		C2.4	Capacitatea de a planifica, gestiona și controla resursele financiare ale întreprinderii publice prin utilizarea bugetelor ca instrument principal pentru a ghida deciziile și activitățile operaționale	OB	0.75				3,5
		C2.5	Capacitatea de a supraveghea politicile de identificare, atragere, dezvoltare și reținere angajați cu potențial ridicat și competențe esențiale pentru succesul întreprinderii publice	OB	0.75				3
		C2.6	Capacitatea de a integra tehnologiile digitale în procesele, cultura și operațiunile întreprinderii publice, cu scopul de a îmbunătăți eficiența, performanța și adaptabilitatea acestora la schimbările din mediul de afaceri	OB	0.75				3

		C2.7	Capacitatea de a identifica, evalua, și gestiona riscurile care ar putea afecta obiectivele întreprinderii publice	OB	0.75				3
		C2.8	Capacitatea de a planifica, întreține, monitoriza și optimiza utilizarea activelor și capacităților de producție ale întreprinderii publice pe întregul lor ciclu de viață, cu scopul de a maximiza valoarea acestora și a sprijini obiectivele organizaționale	OB	0.75				3
		C2.9	Capacitatea de accesare de fonduri externe nerambursabile și obținere de finanțări de la instituții financiar bancare	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
		C3.4	Managementul performanței	OB	0.75				3
		C3.5	Bune practici în domeniul guvernării corporative	OB	1				3
	Competențe sociale și personale	C4.1	Comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0.5				3
	Experiență pe plan local și internațional	C5.1	Experiența în funcții cu atribuții directe de relație comercială sau operațională cu clienți instituționali sau parteneri din industria tiparului de securitate, în calitate de reprezentant al unei întreprinderi publice ori al unei entități cu drepturi exclusive conferite prin lege	Opt	1				
		C5.2	Experiență în relația cu autorități sau instituții publice din domeniul de activitate al Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A.	Opt	1				3
		C5.3	Experiența în elaborarea sau negocierea bugetului de venituri și cheltuieli al unei întreprinderi publice sau al unei entități cu venituri proprii ce includ cel puțin 4 exerciții financiare anuale	OB	1				
		C5.4	Experiența în funcții cu atribuții directe sau delegate privind securitatea informațiilor clasificate, securitatea fizică a obiectivelor sau mentenanța capacităților tehnologice de producție ce includ coordonarea operațiunilor tehnice specifice.	Opt.	1				
		C5.5	Experiența în funcții din care rezultă responsabilitatea de supervizare a procedurilor de achiziție publică pentru lucrări, produse sau servicii cu regim special de securitate, în calitate de conducător al entității sau de persoană cu atribuții delegate de aprobare a procedurilor de achiziție	Opt.	1				

		C5.6	Experiența în accesarea, implementarea sau monitorizarea cel puțin a unui proiect finanțat din fonduri europene nerambursabile ori din alte surse externe de finanțare, în calitate de conducător al entității beneficiare sau de persoană cu atribuții de reprezentare față de autoritatea de management.	Opt	1				
		C5.7	Experiența de minimum 3 ani cumulați în funcții cu atribuții de negociere, aprobare sau monitorizare a contractelor încheiate cu instituții publice sau cu clienți instituționali, în calitate de reprezentant legal al entității ori de persoană cu atribuții delegate.	Opt	1				
		C5.8	Experiența în calitate de conducător al unei entități din industria poligrafică, a tiparului de securitate ori dintr-un domeniu industrial reglementat, cu participare documentată la relații instituționale oficiale cu autorități publice (de exemplu: Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne, ANAF, ORNISS, AMEPIP).	Opt	1				
		C5.9	Experiență în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al societății	Opt	1				
II Alinierea cu Scrisoarea de așteptări	A1	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la mandatul viitor al Directorului general	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 provocărilor specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia	OB	1					3,5
	A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1					3,5
	A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1					3,5
	A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii	OB	1					3,5
	A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1					3,5
	A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1					3,5
	A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1					3,5
	A10	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative	OB	1					3,5

	A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1				3,5
	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	OB	1				3,5
III Trăsături	T1	Reputație personală și profesională	OB	1				3,5
	T2	Integritate	OB	1				3,5
	T3	Independență	OB	1				3,5
	T4	Expunere politică	OB	0.01				1
	T5	Abilități de comunicare interpersonală	OB	0,5				3
	T6	Viziune	OB	1				4
	T7	Orientare către rezultate	OB	1				4
	T8	Capacitate de sinteză	OB	1				3
IV. Alte	1	Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	OB	1				5
	2	Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar	OB	1				5
	3	Capacitatea de a identifica, evalua și gestiona riscurile operaționale, tehnice și de reglementare specifice activității de producție de documente cu regim special și hârtii de valoare.	OB	1				3
	4	Capacitatea de integrare a viziunii strategice cu principiile de dezvoltare durabilă, inclusiv integrarea aspectelor de mediu	OB	1				3
	5	Capacitatea de a adopta noi tehnologii și soluții inovatoare pentru optimizarea operațiunilor și pentru a asigura modernizarea capacităților tehnologice de producție	OB	1				3
TOTAL								
TOTAL PONDERAT								

Grila de punctaj a criteriilor este de la 1 până la 5, detaliată în capitolul 9, iar criteriile de selecție au punctaj individual (scor) minim detaliat în matricea Director general.

8. Definirea criteriilor de selecție

I. Competențe

C1. Competențe specifice sectorului de activitate a întreprinderii publice

C1.1 — Capacitatea de a conduce o întreprindere din domeniul tiparului de securitate, al documentelor de identitate și de călătorie și al hârtiilor de valoare

Definiție: Abilitatea de a planifica, organiza și supraveghea activitatea unei întreprinderi care produce documente cu regim special și hârtii de valoare, cu înțelegerea regimului juridic al drepturilor exclusive conferite prin lege, a cerințelor de securitate a produsului și a lanțului de aprovizionare cu materiale speciale.

Indicatori — Criterii

- Înțelege regimul juridic al activităților desfășurate cu titlu de exclusivitate și asigură realizarea acestora în condițiile și termenele prevăzute de lege și de contractele încheiate cu instituțiile publice beneficiare
- Planifică și prioritizează capacitățile de producție și mentenanța tehnologică în funcție de riscurile operaționale și de obligațiile contractuale asumate față de clienții instituționali
- Asigură trasabilitatea, evidența și securitatea produselor cu regim special pe întregul flux — materii prime, producție, depozitare, distribuție, distrugere controlată a produselor neconforme
- Asigură conformitatea proceselor cu sistemele de management certificate ale Companiei (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 14298, ISO/IEC 27001) și cu acreditarea RENAR a laboratorului propriu
- Gestionează lanțul de aprovizionare cu materiale speciale, inclusiv riscurile de dependență de furnizori unici și riscul valutar aferent achizițiilor din import
- Formulează propuneri fundamentate privind programul de investiții tehnologice și lucrările de modernizare a capacităților de producție, corelate cu sursele de finanțare disponibile

C1.2 Capacitatea de a asigura continuitatea, calitatea și securitatea producției realizate cu titlu de exclusivitate conferit prin lege

Definiție: abilitatea de a conduce o activitate de tip infrastructură critică, în care întreruperea producției sau a livrării documentelor de identitate, de călătorie ori a hârtiilor de valoare produce consecințe la nivelul statului, precum și de a menține un regim sever de securitate a documentelor și de protecție a informațiilor clasificate.

Indicatori — Criterii

- Asigură funcționarea neîntreruptă a sistemelor de emiterie, gestionare și eliberare a documentelor realizate în exclusivitate și menține planuri de continuitate a

activității testate periodic

- Menține un regim documentat de securitate fizică, procedurală și informațională, în colaborare cu funcționarul de securitate, și asigură protecția informațiilor clasificate naționale și ale Uniunii Europene
- Este eligibil pentru obținerea autorizației de acces la informații clasificate, la nivelul gestionat în cadrul Companiei, și înțelege obligațiile care decurg din acest regim
- Anticipează și gestionează situațiile de suprasolicitare a capacității de producție sau de întrerupere a lanțului de aprovizionare, prin planuri de contingență activate documentat
- Asigură calitatea produselor și gestionarea incidentelor de calitate sau de securitate prin proceduri formalizate, cu analiza cauzelor și măsuri corective verificabile
- Asigură compatibilitatea deciziilor comerciale cu obligațiile de serviciu public și cu cerințele de securitate ce decurg din drepturile exclusive conferite prin lege

C1.3 Capacitatea de a lua decizii strategice informate, bazate pe înțelegerea pieței tiparului de securitate, a evoluțiilor tehnologice anti-falsificare și a cadrului legislativ special aplicabil

Descriere: Abilitatea de a lua decizii strategice informate, utilizând o analiză detaliată a factorilor economici, tehnologici și legislativi relevanți pentru activitatea Companiei.

Indicatori - Criterii

- Analizează evoluția cererii pentru documentele și produsele Companiei, inclusiv efectele digitalizării asupra volumelor pe suport fizic, și fundamentează pe această bază deciziile comerciale
- Înțelege și analizează tendințele tehnologice din industria tiparului de securitate — grafică de securitate, elemente de protecție anti-falsificare, personalizare electronică, trasabilitate — și formulează recomandări strategice
- Anticipează impactul modificărilor legislative asupra portofoliului de produse realizate în exclusivitate și pregătește Compania pentru scenarii de câștig sau de pierdere a unor linii de activitate
- Ghidează Compania în adaptarea la schimbările din domeniu, generând soluții care cresc competitivitatea și eficiența operațională, inclusiv prin diversificarea portofoliului de produse și servicii

C1.4 Capacitatea de a coordona relațiile instituționale cu acționarul și autoritatea publică tutelară, cu autoritățile publice beneficiare și cu organismele de reglementare și control

Definiție: Abilitatea de a gestiona relații instituționale eficiente, transparente și documentate cu Ministerul Finanțelor — în dubla sa calitate de acționar unic și

autoritate publică tutelară —, cu instituțiile publice beneficiare ale produselor Companiei, precum și cu AMEPIP, Curtea de Conturi, Consiliul Concurenței și ORNISS.

Indicatori — Criterii:

- Menține relații profesionale și documentate cu instituțiile publice beneficiare (Ministerul Afacerilor Interne și structurile sale, Ministerul Afacerilor Externe, ANAF, Autoritatea Națională pentru Cetățenie, Inspectoratul General pentru Imigrări) și asigură respectarea termenelor contractuale
- Asigură raportarea periodică către acționar și autoritatea publică tutelară privind situația economico-financiară și stadiul realizării obiectivelor și indicatorilor de performanță, cu alertă timpurie în caz de deviere
- Asigură conformitatea cu obligațiile de evidență separată a activităților cu drepturi exclusive și cu raportările către Consiliul Concurenței și structura de specialitate din Ministerul Finanțelor
- Gestionează relația cu AMEPIP privind avizarea indicatorilor de performanță, raportările de guvernanță corporativă și procedurile de selecție
- Asigură comunicarea în timp util a informațiilor privind restricțiile operaționale, lucrările în curs și modificările procedurale care afectează clienții instituționali

C1.5 Capacitatea de a valorifica poziția Companiei pe piața națională și de a dezvolta rolul de lider regional în piața tiparului de securitate

Descriere: Abilitatea de a dezvolta și implementa strategii pe termen lung care să asigure profitabilitatea, sustenabilitatea și reziliența Companiei într-un domeniu în care monopolul legal coexistă cu o zonă concurențială expusă competiției internaționale.

Indicatori - Criterii

- Înțelege dinamica pieței tiparului de securitate și impactul schimbărilor externe (reglementări, tehnologii noi, competiția marilor tipografii internaționale) asupra strategiei pe termen lung
- Anticipează și pregătește Compania pentru schimbări externe majore, inclusiv pentru tehnologii disruptive și pentru migrarea documentelor pe suport electronic
- Oferă îndrumare echipei executive în crearea de planuri strategice care să maximizeze profitabilitatea și să mențină sustenabilitatea veniturilor, inclusiv prin dezvoltarea de produse și servicii alternative
- Face legătura între factorii interni și externi și impactul acestora asupra stabilității și succesului Companiei pe termen lung, inclusiv prin participarea la licitații și proiecte în asociere, cu respectarea legislației achizițiilor publice

C2. Competențe de importanță strategică

C2.1 Capacitatea de a dezvolta și implementa o viziune pe termen lung, stabilind obiective clare, identificând resursele necesare și evaluând

oportunitățile și riscurile pentru a ghida întreprinderea publică către succes

Descriere: Abilitatea de a dezvolta și implementa o viziune pe termen lung, stabilind obiective clare, identificând resursele necesare și evaluând oportunitățile și riscurile pentru a ghida întreprinderea publică către succes

Indicatori- Criterii:

- Înțelege forțele concurențiale care potențează alegerile strategice
- Formulează obiective operaționale pe termen scurt, mediu și lung
- Prognozează resursele necesare atingerii acestor obiective
- Prognozează rezultatele așteptate
- Elaborează scenarii optimiste/scenarii pesimiste
- Evaluează impactul inițiativelor strategice asupra performanței organizației, comunicând rezultatele și lecțiile învățate echipei.
- Viziunea sa include evaluarea continuă a oportunităților și riscurilor emergente.

C2.2 Capacitatea de a influența, inspira și ghida întreprinderea publică către atingerea obiectivelor comune, prin stabilirea unei viziuni clare, dezvoltarea unui mediu colaborativ și motivarea membrilor echipei pentru a-și atinge potențialul maxim

Descriere: 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- Criterii

- Evaluează performanța colaboratorilor săi și utilizează rezultatul evaluării atât pentru a-i recompensa corespunzător, pentru a lua decizii de promovare, cât și pentru a-i incita să se autodepășească.
- Utilizează deseori exemplul personal.
- Creează un mediu de lucru deschis și colaborativ, încurajând diversitatea ideilor și contribuind la dezvoltarea unei culturi organizaționale solide.
- 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.
- Evaluează impactul pe termen lung al viziunii și strategiilor sale, influențând pozitiv direcțiile de dezvoltare ale organizației și contribuind la creșterea sustenabilă a acesteia

C2.3 Capacitatea de a organiza și reorganiza procesele întreprinderilor publice

Descriere: Abilitatea de a acoperi toate activitățile care concură la stingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a alocă 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 - Criterii

- Înțelege și aplică principiile unei organizări eficiente și eficace.
- Are o abordare procesuală a organizării.
- Comunică eficient deciziile de organizare.
- Se asigură că toate elementele structurale de organizare (organigrame, hărți de proces, proceduri, fișe de post, etc) sunt armonizate și aduse la zi cu ultimele decizii de organizare.
- Formalizează deciziile de organizare.
- Nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini.

C2.4 Capacitatea de a planifica, gestiona și controla resursele financiare ale întreprinderii publice prin utilizarea bugetelor ca instrument principal pentru a ghida deciziile și activitățile operaționale

Descriere: Abilitatea de a transforma un plan strategic într-un buget, de a consolida și a cascada bugete, de a asigura o execuție bugetară conformă.

Indicatori - Criterii

- Monitorizează regulat execuția bugetară, identificând abaterile și propunând măsuri corective.
- Gestionează eficient resursele financiare, asigurând alocarea optimă a acestora în funcție de prioritățile strategice ale organizației.
- Identifică oportunități de eficientizare a costurilor și creștere a veniturilor, propunând soluții inovatoare și sustenabile.
- Ia în considerare multiple scenarii și posibile variații în venituri și cheltuieli în activitatea de bugetare.

C2.5 Capacitatea de a supraveghea politicile de identificare, atragere, dezvoltare și reținere angajați cu potențial ridicat și competențe esențiale pentru succesul întreprinderii publice

Descriere: Abilitatea de a identifica, atrage și dezvolta personalul potrivit pentru a atinge obiectivele organizației și de a crea un mediu de lucru stimulant și motivant.

Indicatori - Criterii

- Creează programe și oportunități de dezvoltare profesională și personală pentru angajați, astfel încât aceștia să-și poată îmbunătăți abilitățile și să-și maximizeze

potențialul

- Promovează un mediu de lucru pozitiv și stimulant, care să crească angajamentul, loialitatea și satisfacția angajaților și să reducă rata de fluctuație a personalului
- Oferă feedback constructiv angajaților și identifică oportunități de îmbunătățire și dezvoltare
- Definește o cultură organizațională care valorizează dezvoltarea continuă și recunoaște realizările angajaților, promovând astfel un angajament pe termen lung față de organizație.
- Colaborează cu alte organizații și instituții pentru a înțelege tendințele în atragerea și reținerea talentelor și aplică aceste cunoștințe pentru a îmbunătăți practicile interne.

C2.6 Capacitatea de a integra tehnologiile digitale în procesele, cultura și operațiunile întreprinderii publice, cu scopul de a îmbunătăți eficiența, performanța și adaptabilitatea acesteia la schimbările din mediul de afaceri

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

Indicatori - Criterii

- 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.
- Coordonează inițiativele strategice de digitalizare la nivel organizațional, asigurându-se că tehnologiile sunt aliniate cu obiectivele de afaceri.
- Evaluează constant impactul tehnologiilor digitale asupra eficienței și performanței organizației, ajustând strategiile în funcție de feedback și rezultate.
- Identifică și utilizează instrumente digitale relevante pentru a sprijini activitățile operaționale.

C2.7 Capacitatea de a identifica, evalua, și gestiona riscurile care ar putea afecta obiectivele întreprinderii publice

Descriere: Abilitatea 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.

Indicatori - Criterii

- 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.

C2.8 Capacitatea de a planifica, întreține, monitoriza și optimiza utilizarea activelor și capacităților de producție ale întreprinderii publice pe întregul lor ciclu de viață, cu scopul de a maximiza valoarea acestora și a sprijini obiectivele organizaționale

Descriere: Abilitatea de a planifica, întreține, monitoriza și optimiza utilizarea activelor și capacităților de producție ale întreprinderii publice pe întregul lor ciclu de viață, cu scopul de a maximiza valoarea acestora și a sprijini obiectivele organizaționale.

Indicatori- Criterii

- Coordonează inițiativele de optimizare a utilizării activelor la nivel organizațional, asigurând alinierea cu obiectivele strategice.
- Monitorizează performanța activelor și evaluează impactul acestora asupra obiectivelor organizaționale.
- Elaborează strategii de planificare și întreținere a activelor și capacităților de producție, bazate pe analiza ciclului de viață al acestora.

C2.9 Capacitatea de accesare de fonduri externe nerambursabile și obținere de finanțări de la instituții financiar bancare

Descriere: Abilitatea de a planifica, implementa și monitoriza procese de accesare de finanțări externe nerambursabile și finanțări de la instituții bancare.

Indicatori - Criterii

- Evaluează constant oportunitățile de finanțare și formulează strategii pentru maximizarea accesării fondurilor disponibile, contribuind astfel la dezvoltarea organizației și la atingerea obiectivelor strategice.
- Colaborează cu diverse departamente pentru a aduna informațiile necesare aplicării și asigură coerența documentelor depuse.
- Monitorizează și evaluează progresul proiectelor finanțate și propune ajustări în funcție de cerințele instituțiilor finanțatoare.

C3 Competențe de guvernanță corporativă

C3.1 Management prin obiective

Descriere: Abilitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor companiei cât și motivarea angajaților implicați.

Indicatori - Criterii

- Înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART
- Setează interactiv și formalizează obiective
- Gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipa,

individual, de performanță)

- Incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective,
- Monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor,
- Are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management

C3.2 Raportare și transparență

Descriere: Abilitatea 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.

Indicatori - Criterii

- 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.
- Dezvoltă și implementează proceduri de raportare pentru a asigura transparența în activitățile organizației.
- Monitorizează respectarea standardelor de raportare și propune îmbunătățiri în funcție de feedback-ul primit de la părțile interesate.

C3.3 Dialogul social

Descriere: Abilitatea de a acționa coerent în sensul satisfacerii interesului social al companiei.

Indicatori - Criterii

- Evidențiază permanent și comunică despre interesul social care este locul comun între interesele de afaceri ale companiei 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
- Contribuie la argumentarea deciziilor cu impact social
- Militează pentru abilitarea managerilor companiei de a derula un dialog social pozitiv și fluent

C3.4 Managementul performanței

Descriere: 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 - Criterii

- 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
- Incurajează 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

C3.5 Bune practici în domeniul guvernantei corporative

Descriere: Abilitatea de a aplica regulile, legislația și standardele de guvernanta corporativa

Indicatori - Criterii

- Înțelege aprofundat regulile, legislația și standardele de guvernanta corporativă, și are capacitatea de a aplica aceste cunoștințe în practică.
- Influențează pozitiv compania prin decizii strategice și etice.
- Evaluează și analizează informațiile relevante pentru a lua decizii bine fundamentate
- Asigură transparență și înțelegere mutuală
- Menține un standard înalt de etică și integritate în toate aspectele guvernantei corporative

C4 Competențe sociale și personale

C4.1 Comunicare instituțională la nivelul cerințelor postului

Definiție: Abilitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.

Indicatori – Criterii

- 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	Experiența în funcții cu atribuții directe de relație comercială sau operațională cu clienți instituționali sau parteneri din industria tiparului de securitate, în calitate de reprezentant al unei întreprinderi publice ori al unei entități cu drepturi exclusive conferite prin lege.				
Definiție Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul și studiile absolvite			Indicatori - există mențiuni cu privire la experiența în funcții cu atribuții directe de relație comercială sau operațională cu clienți instituționali sau parteneri din industria tiparului de securitate, în calitate de reprezentant al unei întreprinderi publice ori al unei entități cu drepturi exclusive conferite prin lege în CV, alte documente din dosarul de candidatură, eventuale solicitări de clarificări.		
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 în relația cu autorități sau instituții publice din domeniul de activitate al Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A.				
Definiție A acumulat experiență în relația cu autorități sau instituții publice din domeniul de activitate al Companiei Naționale „Imprimeria Națională” – S.A.			Indicatori - experiența anterioară în relația cu autoritățile publice din domeniul de activitate al CNIN constatată în CV, alte documente din dosarul de candidatură, eventuale solicitări de clarificări.		
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	
C5.3	Experiența în elaborarea sau negocierea bugetului de venituri și cheltuieli al unei întreprinderi publice sau al unei entități cu venituri proprii pe cel puțin 4 exerciții financiare anuale				
Definiție În rolurile deținute anterior a acumulat experiența în elaborarea sau negocierea bugetului de venituri și cheltuieli al unei întreprinderi publice sau al unei entități cu venituri proprii pe cel puțin 4 exerciții financiare anuale			Indicatori - Experiența în elaborarea sau negocierea bugetului de venituri și cheltuieli al unei întreprinderi publice sau al unei entități cu venituri proprii pe cel puțin 4 exerciții financiare anuale, prezentate în documentele atașate în dosarul de candidatură, CV, eventuale solicitări de clarificări.		
1	2	3	4	5	
NU				DA	
C5.4	Experiența în funcții cu atribuții directe sau delegate privind securitatea informațiilor clasificate, securitatea fizică a obiectivelor sau mentenanța capacităților tehnologice de producție sau coordonarea operațiunilor tehnice specifice.				
Definiție În rolurile deținute anterior a acumulat experiența în funcții cu atribuții directe sau delegate privind securitatea informațiilor clasificate, securitatea fizică a obiectivelor sau mentenanța capacităților tehnologice de producție sau coordonarea operațiunilor tehnice specifice.			Indicatori - Experiența în funcții cu atribuții directe sau delegate privind securitatea informațiilor clasificate, securitatea fizică a obiectivelor sau mentenanța capacităților tehnologice de producție sau coordonarea operațiunilor tehnice specifice prezentate clar în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale solicitări de clarificări.		

1				5
NU				DA
C5.5	Experienta in functii din care rezulta responsabilitatea de supervizare a procedurilor de achizitie publica pentru lucrari, produse sau servicii cu regim special de securitate, in calitate de conducator al entitatii sau de persoana cu atributii delegate de aprobare a procedurilor de achizitie			
<u>Definitie</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în functii din care rezulta responsabilitatea de supervizare a procedurilor de achizitie publica pentru lucrari, produse sau servicii cu regim special de securitate, in calitate de conducator al entitatii sau de persoana cu atributii delegate de aprobare a procedurilor de achizitie.		<u>Indicatori</u> - Experienta in functii din care rezulta responsabilitatea de supervizare a procedurilor de achizitie publica pentru lucrari, produse sau servicii cu regim special de securitate, in calitate de conducator al entitatii sau de persoana cu atributii delegate de aprobare a procedurilor de achizitie prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale solicitari de clarificari		
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
C5.6	Experienta in accesarea, implementarea sau monitorizarea cel puțin a unui proiect finantat din fonduri europene nerambursabile ori din alte surse externe de finantare, in calitate de conducator al entitatii beneficiare sau de persoana cu atributii de reprezentare fata de autoritatea de management.			
<u>Definitie</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experiență în accesarea, implementarea sau monitorizarea cel puțin a unui proiect finantat din fonduri europene nerambursabile ori din alte surse externe de finantare, in calitate de conducator al entitatii beneficiare sau de persoana cu atributii de reprezentare fata de autoritatea de management		<u>Indicatori</u> - Experienta in in accesarea, implementarea sau monitorizarea cel puțin a unui proiect finantat din fonduri europene nerambursabile ori din alte surse externe de finantare, in calitate de conducator al entitatii beneficiare sau de persoana cu atributii de reprezentare fata de autoritatea de management prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale solicitari de clarificari		
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
C5.7	Experienta de minimum 3 ani cumulati in functii cu atributii de negociere, aprobare sau monitorizare a contractelor incheiate cu institutii publice sau cu clienti institutionali, in calitate de reprezentant legal al entitatii ori de persoana cu atributii delegate.			
<u>Definitie</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experienta de minimum 3 ani cumulati in functii cu atributii de negociere, aprobare sau monitorizare a contractelor incheiate cu institutii publice sau cu clienti institutionali, in calitate de reprezentant legal al entitatii ori de persoana cu atributii delegate.		<u>Indicatori</u> - Experienta de minimum 3 ani cumulati in functii cu atributii de negociere, aprobare sau monitorizare a contractelor incheiate cu institutii publice sau cu clienti institutionali, in calitate de reprezentant legal al entitatii ori de persoana cu atributii delegate prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale solicitari de clarificari		
1				5
NU				DA
C5.8	Experienta in calitate de conducator al unei entitati din industria poligrafica, a			

	tiparului de securitate ori dintr-un domeniu industrial reglementat, cu participare documentata la relatii institutionale oficiale cu autoritati publice (de exemplu: Ministerul Finantelor, Ministerul Afacerilor Interne, ANAF, ORNISS, AMEPIP).			
<u>Definitie</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experienta in calitate de conducator al unei entitati din industria poligrafica, a tiparului de securitate ori dintr-un domeniu industrial reglementat, cu participare documentata la relatii institutionale oficiale cu autoritati publice (de exemplu: Ministerul Finantelor, Ministerul Afacerilor Interne, ANAF, ORNISS, AMEPIP).		<u>Indicatori</u> - Experienta in calitate de conducator al unei entitati din industria poligrafica, a tiparului de securitate ori dintr-un domeniu industrial reglementat, cu participare documentata la relatii institutionale oficiale cu autoritati publice (de exemplu: Ministerul Finantelor, Ministerul Afacerilor Interne, ANAF, ORNISS, AMEPIP).prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale solicitari de clarificari		
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
C5.9	Experiență în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al societatii			
<u>Definitie</u> În rolurile deținute anterior a acumulat experienta în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al societatii		<u>Indicatori</u> - Experienta in în realizarea unor investiții sau proiecte în domeniul de activitate al societatii prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură, eventuale solicitari de clarificari		
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 geenral			
<u>Definitie</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.				
<u>Indicatori</u> Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de Așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.				
A2	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la corelarea profilului personal cu exigențele mandatului			
<u>Definitie</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.				
<u>Indicatori</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.				
A3	Capacitatea de a formula formula obiective SMART care răspund provocărilor specifice cu care se confruntă întreprinderea în corelare cu contextul acesteia			
<u>Definitie</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. <u>Indicatori</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.	
A4	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională
<u>Definiție</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART. <u>Indicatori</u> Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.	
A5	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară
<u>Definiție</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART. <u>Indicatori</u> Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.	
A6	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii
<u>Definiție</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a capacităților de producție ale societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor. <u>Indicatori</u> Sesizează situația societății referitor la calitatea produselor/serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a capacităților de producție ale societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.	
A7	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
<u>Definiție</u> la notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat. <u>Indicatori</u> la notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.	
A8	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor
<u>Definiție</u> la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat. <u>Indicatori</u>	

la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.	
A9	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice
<u>Definitie</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat. <u>Indicatori</u> Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.	
A10	Capacitatea de a formula obiective SMART care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative
<u>Definitie</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanță corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat. <u>Indicatori</u> Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernanță corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.	
A11	Capacitatea de a propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate
<u>Definitie</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste. <u>Indicatori</u> Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.	
A12	Capacitatea de a prezenta realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora
<u>Definitie</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare. <u>Indicatori</u> Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.	
III	Trăsături
T1	Reputație personală și profesională
<u>Definitie</u> Abilitatea de a avea un comportament adecvat postului.	
<u>Indicatori</u> - candidatul nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni cu intenție; - față de candidat nu a fost luată o măsură preventivă privativă sau restrictivă de libertate în cadrul unui proces penal, în cazul în care se efectuează cercetări sub aspectul săvârșirii unei infracțiuni cu intenție; - candidatului nu i-a fost aplicată pedeapsa complementară și/sau pedeapsa accesorie a interzicerii exercitării activității profesionale;	

		candidatului nu i-a fost aplicată măsura de siguranță prin care i s-a interzis exercitarea profesiei; candidatul nu a fost sancționat(ă) disciplinar sau administrativ de către alte autorități, instituții sau organisme române ori străine din domeniul de activitate al societății, pentru aspecte de natură profesională; candidatului nu i-au fost aplicate restricții pentru a desfășura activități în domeniul de activitate al societății de către autorități, instituții sau organisme române sau străine din domeniul de activitate al societății.												
T2	Independență	<u>Definiție</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. <u>Indicatori</u> - 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.												
T3	Integritate	<u>Definiție</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. <u>Indicatori:</u> - înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională; - înțelege și îndeplinește responsabilitățile funcției executive de director general, precum și obligațiile de raportare și colaborare în relația cu consiliul de administrație - plasează interesele organizației înaintea celorlalte; - tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.												
T4	Expunere politică	Descriere: Candidatul este implicat în activități de natură politică. Indicatori: Independență față de influențe politice. <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Candidatul are o funcție de conducere în cadrul unei formațiuni politice</td><td></td><td>Candidatul este membru în cadrul unei formațiuni politice</td><td></td><td>Candidatul nu este membru în cadrul niciunei formațiuni politice</td></tr> </tbody> </table>			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
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: abilitatea de a comunica verbal, nonverbal și paraverbal corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea. <u>Indicatori:</u> – este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile; – are o ținută potrivită mesajelor transmise; – dă dovadă că își ascultă activ interlocutori; – utilizează înțelept formularea; – utilizează corect tehnica întrebărilor;												

- este capabil să inițieze, să mențină și să dezvolte relații bazate pe încredere; - utilizează corect procesul de persuadare.						
T6		Viziune				
Definitie Abilitatea de a articula o perspectivă clară, coerentă și fundamentată empiric asupra direcției de dezvoltare a CNIN pe termen mediu și lung, de a înțelege forțele structurale care modelează piața regională a tiparului de securitate, de a anticipa evoluțiile contextului extern și de a traduce această perspectivă în obiective operaționale concrete, coerente între ele și realizabile în limitele resurselor disponibile. Indicatori Înțelege forțele concurențiale, tehnologice, geopolitice și legislative care conturează alegerile strategice ale CNIN și poate descrie cu argumente concrete impactul fiecăreia asupra poziției competitive a portului Formulează obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung care sunt coerente între ele — obiectivele pe termen scurt pregătesc condițiile pentru cele pe termen mediu, iar cele pe termen mediu pentru cele pe termen lung — fără să se contrazică sau să se excludă reciproc Prognozează resursele financiare, umane și de timp necesare atingerii fiecărui obiectiv strategic și poate demonstra că estimările sale sunt realiste, nu aspiraționale Diferențiază cu claritate între urgențele operaționale ale mandatului și prioritățile strategice pe termen lung, fără a le sacrifica pe acestea din urmă în favoarea rezolvării problemelor imediate Viziunea formulată integrează evaluarea continuă a oportunităților și riscurilor emergente — nu este un document static, ci un cadru dinamic pe care îl revizuieste periodic pe baza evoluțiilor contextului Poate prezenta exemple din activitatea anterioară în care a formulat o direcție strategică, a convins alte persoane să o urmeze și a obținut rezultate măsurabile în conformitate cu acea direcție						
T7		Orientare către rezultate				
Definitie 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 sinteză				
Definitie Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale. Indicatori Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.						
IV		Alte criterii				
1		Rezultatele economico - financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director				
Definitie Din 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
A intervenit insolventa pe durata mandatului						Nu a intervenit insolventa pe perioada mandatului
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 înscrieri				Nu are înscrieri

3	Capacitatea de a identifica, evalua și gestiona riscurile operaționale, tehnice și de reglementare specifice activității de producție de documente cu regim special și hârtii de valoare.
---	---

<u>Descriere:</u> Abilitatea de a identifica proactiv riscurile potențiale care pot afecta siguranța, funcționarea și conformitatea cu reglementările în administrarea capacităților de producție și a activelor Companiei. Implică evaluarea acestor riscuri și dezvoltarea de soluții și măsuri preventive pentru a minimiza impactul acestora asupra operațiunilor și capacităților de producție.	<u>Indicatori- Criterii:</u> - Asigură că toate operațiunile desfășurate respectă reglementările locale, naționale și internaționale aplicabile (precum legislația privind protecția informațiilor clasificate, reglementările privind documentele cu regim special, normele de mediu și de securitate a muncii). - Efectuează audituri interne periodice pentru a evalua nivelul de conformitate și pentru a preveni eventualele sancțiuni sau întreruperi ale activităților. - Asigură existența unor măsuri preventive și corective, inclusiv planuri de continuitate a afacerilor în caz de incidente. - Menține o monitorizare activă a riscurilor identificate și ajustează planurile de gestionare a acestora pe măsură ce apar noi informații sau schimbări în mediu. - Utilizează sisteme și tehnologii de management al riscurilor pentru a ține evidența riscurilor și măsurilor de atenuare. - Evaluează riscurile nu doar din punct de vedere operațional, ci și din perspectiva impactului financiar asupra companiei. - Colaborează activ cu autoritățile de reglementare și alte organisme relevante pentru a se asigura că gestionarea riscurilor este conformă cu cerințele legale și că societatea este la curent cu noile reglementări.
---	--

4	Capacitatea de integrare a viziunii strategice cu principiile de dezvoltare durabilă, inclusiv integrarea aspectelor de mediu
---	---

<u>Descriere:</u> Abilitatea de a integra viziunea strategică cu principiile dezvoltării durabile presupune abilitatea de a formula și implementa strategii pe termen lung care să promoveze creșterea economică responsabilă, protecția mediului și bunăstarea socială.	<u>Indicatori- Criterii</u> - Asigură că strategia companiei include obiective clare legate de sustenabilitate, precum reducerea emisiilor de carbon, utilizarea eficientă a resurselor și protecția biodiversității. - Evaluează și reduce impactul operațiunilor asupra mediului, precum poluarea aerului și apei, generarea de deșeuri și utilizarea resurselor naturale. - Integrează soluții pentru eficiența energetică și utilizarea resurselor regenerabile în cadrul operațiunilor curente și viitoare ale companiei.
---	---

		- Se asigură că strategiile și operațiunile companiei respectă legislația și standardele internaționale privind protecția mediului și dezvoltarea durabilă. - Sprijină dezvoltarea și implementarea tehnologiilor inovatoare care reduc impactul asupra mediului, precum soluții ecologice de transport și infrastructură verde.
6	Capacitatea de a adopta noi tehnologii și soluții inovatoare pentru optimizarea operațiunilor și pentru a asigura modernizarea capacităților tehnologice de producție	
<u>Descriere:</u> Abilitatea de a identifica, evalua și implementa tehnologii și soluții inovatoare care îmbunătățesc eficiența operațională și contribuie la modernizarea capacităților tehnologice de producție		<u>Indicatori- Criterii</u> - Menține o înțelegere profundă a celor mai noi tendințe tehnologice care influențează industria tiparului de securitate. - Evaluează constant capacitățile de producție și operațiunile pentru a identifica oportunități de integrare a tehnologiilor care să aducă îmbunătățiri semnificative. - Introduce soluții de automatizare a proceselor pentru a reduce erorile umane și a îmbunătăți eficiența operațională. - Introduce sisteme integrate de gestionare a informațiilor care să conecteze diferitele componente ale infrastructurii pentru a asigura o funcționare armonioasă și eficientă. - Implementează tehnologii de monitorizare și securitate avansate, cum ar fi supravegherea video inteligentă și controlul accesului, pentru a asigura siguranța infrastructurii și a personalului. - Folosește sisteme predictive care să identifice riscuri potențiale și să permită măsuri preventive pentru a evita incidentele. - Evaluează costurile inițiale și beneficiile pe termen lung ale noilor tehnologii pentru a lua decizii financiare responsabile. - Creează sisteme de monitorizare și evaluare a performanței soluțiilor tehnologice adoptate, ajustându-le pe baza feedback-ului și rezultatelor obținute.

9. 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 guvernare 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.