



## MINISTERUL FINANTELOR



### SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI în procesul de recrutare a unui membru în Consiliul de administrație al Companiei Naționale “Imprimeria Națională” - S.A.

Întreprinderile publice regii autonome și societăți la care Statul deține participații integrale sau majoritare sau participații care le asigură controlul - reprezintă un segment important al economiei naționale și, prin activitatea și rezultatele lor financiare, au influență asupra stabilității și dezvoltării economice a țării.

Statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernare corporativă, managementul profesionist al tuturor întreprinderilor publice, inclusiv ale celor din sectoare considerate de interes strategic, aplicând legislația în vigoare în domeniul guvernării corporative, dar și cele mai bune practici internaționale în domeniu, reprezintă un obiectiv cheie.

Statul român, prin Ministerul Finanțelor (MF), în calitate de autoritate publică tutelară pentru Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. (“CNIN” sau “Compania”), cu sediul social în Municipiul București, Bd. Iuliu Maniu, nr. 244D, sector 6, cod poștal 061126, înregistrată la Registrul Comerțului cu nr. J40/11925/2000, cod unic de înregistrare RO2779625, a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări, în temeiul prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 722/2016, prin care stabilește așteptările autorității publice tutelare privind evoluția Companiei în perioada rămasă din actualul mandat, respectiv până la data de 09 noiembrie 2024.

#### I. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE

1. Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. este întreprindere publică în sensul art. 2, pct. 2, lit b) din OUG nr. 109/2011.

În conformitate cu dispozițiile art. 11, lit. c) din Secțiunea 1 - Elemente obligatorii de structuri ale scrisorii de așteptări, Capitolul II - Conținutul scrisorii de așteptări - al Anexei 1 - Reguli generale pentru redactarea Scrisorii de așteptări - din H.G. 722/2016 pentru

aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, care prevede „*mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii de scopuri ale întreprinderii publice, respectiv comercial, de monopol reglementat, sau serviciu public*”, **Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. se încadrează în categoria întreprinderilor publice comerciale.**

## **2. Prezentarea Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A.**

Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. este înființată în luna noiembrie a anului 2000, fiind înregistrată la Oficiul Național al Registrului Comerțului cu nr.J40/11925/2000, potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 199/2000, modificată și aprobată prin Legea nr. 402/2001, cu modificările ulterioare, prin reorganizarea Regiei Autonome “Imprimeria Națională”.

Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. este persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni cu capital integral de stat. Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, având ca obiect activități de interes public național, în scopul constituirii cadrului organizat pentru utilizarea, emiterea și circulația hârtiilor de valoare, a formularelor tipizate cu regim special, comune sau specifice pe economie, a tipăriturilor cu caracter special. Activitatea Imprimeriei Naționale se desfășoară pe bază de buget propriu de venituri și cheltuieli, aprobat potrivit legii.

### **Sistem de administrare: Unitar**

**Sediul social** al Companiei Naționale “Imprimeria Națională” - S.A. este în Municipiul București, bd. Iuliu Maniu, nr. 244D, sector 6. La adresa sediului social se află facilitățile de producție și depozitare.

Compania are un **punct de lucru** situat în București, Bd. Iuliu Maniu, 224, sector 6, în vecinătatea sediului social. La punctul de lucru se desfășoară activitatea comercială (relația cu clienții). Tot la punctul de lucru sunt și o parte din facilitățile de depozitare în vederea distribuției la nivel național.

**Obiectul de activitate:** activitatea principală a Companiei este *”Alte activități de tipărire n.c.a.”* cod CAEN 1812.

Compania asigură producerea, cu titlu de exclusivitate, a următoarelor produse:

- a) hârtii de valoare de natura timbrelor, banderolelor sau etichetelor utilizate la marcarea produselor supuse accizelor;
- b) pașapoarte electronice (diplomatice, de serviciu și simple), pașapoarte temporare; permise de ședere și documente de călătorie care se eliberează străinilor, inclusiv a permiselor de mic trafic de frontierei, colantul uniform de viză;
- c) titluri de călătorie pentru cetățenii români; colante pentru vize biometrice; formulare pentru aplicarea vizei volante;

d) cărți electronice de identitate, cărți de identitate simple, cărți de identitate provizorii și dovezi de reședință, cărți electronice de rezidență și cărți de rezidență;

Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. asigură implementarea, dezvoltarea, rețehnologizarea și mentenanța sistemelor complexe de infrastructură în cadrul proiectelor naționale încredințate (*sistem pașapoarte electronice, sistem carte electronică de identitate, sistem de emitere a codurilor pentru trasabilitatea produselor din tutun etc*).

**Ministerul Finanțelor** reprezintă statul ca **acționar unic** al Imprimeriei Naționale și exercită toate drepturile și obligațiile ce decurg din această calitate.

Valoarea capitalului subscris la 31 decembrie 2021 era de 561.700 lei reprezentând 56.170 acțiuni. Toate acțiunile sunt comune și au fost subscrise integral.

Toate acțiunile au același drept de vot și au o valoare nominală de 10 lei/acțiune.

Structura acționariatului la 31 decembrie 2021 se prezintă astfel:

	<u>Număr de acțiuni</u>	<u>Suma (lei)</u>	<u>Procentaj (%)</u>
Statul Român prin Ministerul Finanțelor	56.170	561.700	100

Compania Națională “Imprimeria Națională” - S.A. este condusă de un Consiliu de Administrație compus din 5 membri desemnați potrivit prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, un post de administrator fiind vacant.

## **II. REZUMATUL STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ȘI VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, DESPRINSĂ DIN POLITICA GUVERNAMENTALĂ DIN DOMENIUL DE ACTIVITATE ÎN CARE OPEREAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ**

C.N.I.N. i-a revenit un rol deosebit în ansamblul politicilor guvernamentale privind securizarea documentelor cu regim special și a hârtiilor de valoare, astfel încât acestea să nu mai poată fi falsificate, precum și în combaterea evaziunii fiscale, existența sa având un impact major în creșterea resurselor financiare bugetare naționale, precum și în respectarea anumitor angajamente asumate de România.

Misiunile și rolul încredințate C.N.I.N. în contextul evoluției și integrării României în UE, precum și poziția sa dominantă, practic de monopol, în piața tiparului de securitate au stat la baza rezultatelor obținute de până acum și de asemenea fiind principalii factori de influență ai evoluției viitoare a companiei.

Imprimeria Națională are un rol activ în cadrul politicilor publice ce au ca scop asigurarea eficienței utilizării fondurilor publice, debirocratizarea, combaterea evaziunii fiscale etc.

Implementarea cardului național de asigurări sociale, produs de C.N.I.N., a condus la realizarea de economii substanțiale la buget, prin reducerea valorii medicamentelor prescrise per pacient, a numărului de CNP-uri unice care accesează servicii medicale etc.

Sistemul de trasabilitate prevăzut de Regulamentul de punere în aplicare (UE) 2018/574 se aplică tuturor produselor din tutun fabricate în UE, precum și celor fabricate în afara UE, în măsura în care sunt introduse pe piața Uniunii Europene.

În domeniul comercializării materialelor lemnoase, C.N.I.N. și-a reafirmat rolul activ în cadrul sistemului de evidență, gestiune și raportare a trasabilității materialului lemnos.

C.N.I.N. participă la comisiile și comitetele din cadrul U.E., asigurând implementarea și transpunerea regulamentelor și măsurilor dispuse de Consiliul Uniunii Europene pentru documentele de călătorie precum și a politicilor comune din cadrul UE în acest domeniu.

C.N.I.N. i s-a încredințat producerea, cu titlu de exclusivitate, a cărților electronice de identitate, cărților de identitate, cărților de alegător aferente acestora, cărților de identitate provizorii, dovezilor de reședință, cărților electronice de rezidență și a cărților de rezidență.

În concluzie, C.N.I.N. își menține și dezvoltă rolul activ în cadrul politicilor publice fiind un factor determinant în implementarea proiectelor de succes cu impact național, în cele mai diverse domenii raportat la obiectul său de activitate.

### **III. RISCURI ȘI AMENINȚĂRI CU IMPACT ÎN ACTIVITATEA COMPANIEI**

- schimbările legislative generale sau fiscale și corelarea acestora la condițiile piețelor specifice C.N.I.N.;
- apariția unei noi crize și a instabilității politice;
- volatilitatea pieței financiare;
- riscul valutar;
- politicile publice legate de introducerea unor produse sau servicii neeficiente și cu întârziere cu impact negativ în lanț asupra numerarului, programului de investiții, solvabilității, costurilor de finanțare, plata dividendelor;
- creșterea accizelor, altor taxe și prelungirea situației incertitudinilor fiscale care poate conduce la creșterea evaziunii fiscale;
- viteza de reacție și de ajustare a prețurilor indusă de constrângeri legislative;
- legislația privind politica de dividend a statului;
- viteza de reacție și nivelul de flexibilitate în elaborarea bugetului conform legislației în vigoare;
- politica salarială și legislație legată de politica de personal și fond de salarii;
- legislație achiziții publice birocratică cu impact asupra flexibilității decizionale, a parametrilor de implementare a investițiilor din punct de vedere al timpului și calității;
- competiția marilor tipografii internaționale;
- lobby-ul companiilor străine în România cu impact asupra reducerii cotei de piață a C.N.I.N.

- o întârzierea implementării proiecte de importanță națională și/sau socială;
- o apariția, menținerea și/sau prelungirea unor situații epidemiologice care afectează situația și evoluția în plan economico și social.

#### **IV. VIZIUNEA AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI:**

Consolidarea și dezvoltarea rolului de lider național și regional în piața națională și internațională a tiparului de securitate în condiții de competitivitate și eficiență economică.

Autoritatea publică tutelară dorește:

- a) Realizarea portofoliului de produse specific, competitiv, la standarde internaționale de calitate, securitate și siguranță, la timp și în cantitățile necesare, prin implementarea tehnologiilor inteligente și prin valorificarea cercetărilor și inovațiilor în domeniu;
- b) Valorificarea notorietății brand-ului, a know-how-ului dobândit și a resurselor la dispoziția companiei pentru diversificarea portofoliului de servicii și produse similare precum și pentru dezvoltarea unor produse și servicii alternative, în scopul asigurării sustenabilității veniturilor sale pe termen lung, precum și în vederea optimizării riscurilor aferente veniturilor obținute din portofoliul său actual de produse din piața tiparului de securitate din România

#### **V. AȘTEPTĂRI PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR REALIZATE DE COMPANIE**

##### ***Sisteme de management***

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să se asigure permanent și să îmbunătățească dacă este cazul, sistemele de management implementate la nivelul Companiei.

În cadrul C.N. „IMPRIMERIA NAȚIONALĂ”- S.A. sunt implementate și certificate trei sisteme de management, respectiv **Sistemul de Management Integrat**, alcătuit din cele trei componente ISO 9001:2015 (Sistem de management de calitate), ISO 14001:2015 (Sistem de management de mediu) și ISO 45001 (Sistem de management al sănătății și securității în muncă), **Sistemul de Management al Securității Informației**, conform ISO 27001:2013 și **Sistemul de Management al Securității pentru Imprimarea de Securitate**, conform ISO 14298:2013.

**Laboratorul Expertiza și Cercetare** al Imprimeriei Naționale este acreditat de către Asociația de Acreditare din România - Organismul Național de Acreditare - RENAR, conform normei de calitate SR EN ISO / IEC 17025:2018, având Certificatul de Acreditare nr. LI 912, privind efectuarea de analize fizico-mecanice și optice în domeniul hârtiei,

cartonului și a maselor plastice conform metodelor de încercare standardizate, expertiza tehnico-stiințifică a documentelor de valoare, cecuri bancare, timbre, documente de identitate, pașapoarte, vize, imprimare confidențiale, banderole și marcaje pentru marcarea produselor supuse accizelor, precum și verificarea conformității produselor finite speciale (pașaport, card, viză etc.) în raport cu specificațiile de produs.

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să asigure de menținerea acreditării **Laboratorului Expertiza și Cercetare** din cadrul Companiei.

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să asigure de menținerea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial (SCIM) în conformitate cu Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Consiliul de Administrație alături de conducerea executivă trebuie să identifice principalii factori de risc cu referire la activitatea Companiei și să monitorizeze acești factori de risc permanent cu scopul de a reduce gradul de expunere al Companiei la efectele unor riscuri inerente (economic, operațional, valutar, comercial, etc.).

Pornind de la complexitatea activității, *Compania* se poate confrunta cu riscuri provenind din zone variate și domenii diferite.

- **Riscul operațional** - este strâns legat de poziția din piață, de identificarea și evaluarea investițiilor, de profiturile/pierderile generate, de posibile amenzi, penalități, sancțiuni, de o stabilire sau administrare deficitară a obligațiilor contractuale. Riscul operațional include și riscul juridic.
- **Riscul de piață/preț** - generat de fluctuația prețurilor pe piața de profil și de fluctuația prețului materiilor prime și materialelor, în special pentru cele de securitate, risc cauzat de numărul redus de furnizori și de lipsa contractelor pe termen lung, ce ar putea asigura o stabilitate a prețurilor. Compania este expusă riscului de piață ca urmare a eliminării unor produse prin digitalizare/inovare sau tehnologii alternative la tiparul clasic.
- **Riscul de credit** - Activele financiare, care pot supune Compania la riscul de credit, sunt în principal creanțele și datoriile comerciale, stocurile de materii prime și materiale. În situația întârzierii unor proiecte sau eliminării unor produse din protofoliu stocurile de materii prime și materiale care au o destinație specifică acestor proiecte pot genera pierderi/lipsă de lichidități temporară. Decalajele dintre scadențele datoriilor comerciale aferente materiilor prime și scadențele creanțelor comerciale aferente încasării produsului finit (după parcurgerea fluxului de producție) pot genera lipsă de lichidități temporară până la operaționalizarea proiectelor de interes național. Acoperirea nevoilor temporare de lichidități se poate realiza prin mecanismele de creditare.
- **Riscuri macroeconomice și legislative** – În cazul Companiei, riscul legislativ/de reglementare este un risc ce se poate manifesta în legătura cu modificările cadrului legislativ care conduc la eliminarea unor produse din portofoliu, la reglementarea unor activități prin introducerea unor condiții cu impact asupra flexibilității decizionale, a parametrilor de implementare a investițiilor/proiectelor din punct de vedere al timpului și calității.

- **Riscul asociat investiției/retehnologizării/politica de dividend** – se manifestă în strânsă legătură cu fondurile companiei, planul de investiții și dotări, structura și pregătirea personalului, furnizorii de echipamente/instalații și politica de dividend a statului.
- **Risc asociat lipsei forței de muncă specializate** – se manifestă în legătură cu migrarea specialiștilor către alte locuri de muncă mai bine remunerate dar și în lipsa unor programe de atragere a tinerilor calificați, care să fie formați și specializați în domeniul tipografic.
- **Risc concurențial** - Compania este expusă la o creștere a concurenței regionale, generate de extinderi și comasări/fuzionări între marii producători pentru produse ce pot fi realizate la nivel UE și în România.

## VI. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GVERNANȚEI CORPORATIVE

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

1. **Profesionalismul** - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;
2. **Imparțialitatea și nediscriminarea** - principiu conform căruia administratorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
3. **Integritatea morală** - principiu conform căruia administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de prerogativele conferite de funcția pe care o dețin;
4. **Libertatea de gândire și exprimare** - principiu conform căruia administratorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
5. **Onestitatea, cinstea și corectitudinea** - principiu conform căruia administratorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
6. **Deschiderea și transparența** - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori în exercitarea funcțiilor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
7. **Confidențialitatea** principiu conform căruia administratorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

## **VII. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND ACTIVITATEA OPERAȚIONALĂ**

- a) menținerea și dezvoltarea capacităților de producție, adaptarea acestora la cerințele tehnologice precum și la cererea de produse și servicii, în special a celor de securitate și/sau care impun măsuri de siguranță și protecție împotriva falsificării sau contrafacerii;
- b) îmbunătățirea continuă a calității produselor C.N.I.N. și creșterea încrederii clienților săi cu privire la caracteristicile produselor sale privind siguranța și securitatea;
- c) asigurarea spațiilor necesare pentru depozitare și producție în condiții de maximă siguranță;
- d) dezvoltarea organizațională a companiei, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern C.N.I.N și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice;
- e) evaluarea, corectarea și remodelarea strategiilor și proceselor interne în vederea creșterii nivelului de valorificare a competențelor existente, consolidării avantajelor competitive și menținerii factorilor de influență pentru asigurarea rezultatelor pozitive pe termen lung;
- f) asigurarea unui management corespunzător al mediului, sănătății și securității prin menținerea certificărilor și acreditărilor;
- g) implementarea și dezvoltarea principiilor guvernantei corporative;
- h) îndeplinirea obiectivelor majore investiționale, optimizarea funcționării și extinderea duratei de operare în condiții de securitate a capacităților de producție existente;
- i) asigurarea unei dezvoltări sustenabile pentru companie prin aplicarea principiilor de etică, integritate și guvernanță corporativă;
- j) menținerea și dezvoltarea expertizei profesionale, prin atragerea și retenția forței de muncă specializată în domeniul tipografic, pentru operarea în siguranță a capacităților existente dar și în contextul extinderii și modernizării capacităților de producție;
- k) dezvoltarea/îmbunătățirea capabilităților de raportare, control și management al riscului;
- l) asigurarea implementării proiectelor de interes național și social încredințate companiei.

## **VIII. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE**

Compania trebuie să aplice o politică privind asigurarea repartizării a minimum a 50% din profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit, conform prevederilor art. 1, lit. f) din O.G. nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu completările și modificările ulterioare.

Aceasta ar include înțelegerea că dividendele au un anumit grad de constanță de-a lungul timpului (mandatului) și că se menține un echilibru corespunzător între acestea și reinvestirea în obiectul de activitate. Ministerul Finanțelor se așteaptă să fie menținut un echilibru între dividende și politica de reinvestire pentru dezvoltarea Companiei.

Autoritatea Publică Tutelară consideră că în domeniul repartizării profitului trebuie respectată politica de dividend a statului iar dividendele să fie realizate după alocarea



resurselor necesare pentru investiții. Deciziile Consiliului de Administrație trebuie să aibă în vedere și interesul social și economic pentru finanțarea activității Companiei.

Ministerul Finanțelor se așteaptă ca politica de alocare a dividendelor să fie strâns legată de îmbunătățirea performanțelor Companiei și de reducerea costurilor (cheltuielilor), precum și de productivitatea angajaților.

## **IX. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

C.N.I.N. s-a aflat și se află într-un proces continuu investițional pentru a fi capabilă de a răspunde cerințelor pieței în domeniul tiparului de securitate, un domeniu în care uzura morală este rapidă, agenții economici din aceasta piață fiind nevoiți să reinvestească permanent în noi tehnologii de contracarare a tehnologiilor de realizare a falsurilor/contrafacerilor, tehnologii care au aproape aceeași evoluție ca și cele de contracarare.

Aceste tehnologii se referă la utilaje și echipamente de producție, sisteme software, hârtii speciale, cerneluri, holograme, alte elemente și care nu se produc în România.

De asemenea, competiția în domeniu reprezintă un factor important de influență. Pentru a face față acestei competiții este nevoie de resurse importante în asigurarea, deținerea și alinierea la cele mai noi inovații în domeniu precum și în asigurarea calificării, specializării și pregătirii continue a resurselor umane din acest domeniu.

Prin Planul de investiții al companiei au fost incluse ca obiective de investiții realizarea sistemelor de planificare, monitorizare, urmărire și raportare a producției. Realizarea acestui obiectiv va aduce avantaje în ceea ce privește accesul la informații în timp real privind capacitățile de producție disponibile, timp de producție/fabricație realizați pe comenzi, utilaje/echipamente și personal de producție. Implementarea și operaționalizarea acestui obiectiv de investiții va conduce la realizarea de economii și reducerea costurilor fiind gestionate activitățile de planificare, realizarea comenzilor și raportare a rezultatelor în mod eficient.

C.N.I.N. va continua politica de investiții și se va avea în vedere, în special, achiziționarea de noi tehnologii în domeniul IT și a graficii de securitate, echipamente specifice precum, mașini de tip simultan, tipar digital color, sisteme de trasabilitate a producției, rotative și colatoare, utilaje flexografice, ambalare polioplatică, producție holograme etc.

Capacitatea tehnică a Companiei Naționale "Imprimeria Națională" - S.A. este una deosebită, mai ales în domeniul tiparului de securitate.

Luând în considerare evoluția tehnologiilor în domeniul de activitate, necesitatea dezvoltării și modernizării capacităților de producție existente precum prin implementarea acestora în fluxurile de producție și operaționale care să asigure îmbunătățirea performanțelor companiei, se impun investiții continue. Obiectivele de investiții propuse vor fi supuse analizelor la nivelul consiliului de administrație privind eficiența și efectele generate, raportate la constrângerile bugetare și posibilitățile de adaptare/asimilare în fluxurile de producție/operaționale, timpul necesar finalizării și punerii în funcțiune, precum și în funcție de personalul necesar și nivelul de pregătire.

## **X. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚELOR COMPANIEI**

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la îmbunătățirea performanțelor Companiei, în strânsă corelație cu îndeplinirea obiectului de activitate, se reflectă prin cuantificarea și măsurarea rezultatelor obținute prin intermediul indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Direcțiile strategice reprezintă un cumul de instrumente ce trebuie urmărite și folosite pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță. Acestea urmăresc atât consolidarea poziției C.N.I.N. pe zona produselor și soluțiilor existente cât și dezvoltarea unor noi zone de venituri.

### **Direcții Strategice:**

- creșterea veniturilor prin dezvoltarea unor produse / soluții / aplicații noi și prin dezvoltarea unor produse și servicii conexe celor existente;
- dezvoltarea resurselor umane și a nivelului de cunoștințe la nivelul companiei;
- analiza tuturor tipurilor de cheltuieli și fluxurilor de numerar în scopul controlului și reducerii acestora;
- optimizarea organizării interne.

### **Obiective generale:**

- Analiza portofoliului existent de produse;
- Extinderea gamei de produse și servicii;
- Revizuirea/actualizarea metodologiei de calcul a prețurilor;
- Optimizarea proceselor de producție în vederea creșterii productivității, reducerii subutilizării echipamentelor și utilajelor de producție și reducerea pierderilor și rebuturilor.

\* \*