



Anexa nr. 2. la OMFP 933 / 24.01.2025

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

prin care Ministerul Finanțelor stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Companiei Naționale “Imprimeria Națională” S.A (CNIN) precum și politica acționariatului, pentru o perioadă de 4 ani, respectiv 2025-2028

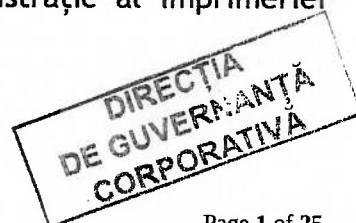
Statul român, prin Ministerul Finanțelor (MF), în calitate de acționar unic și autoritate publică tutelară pentru Compania Națională “Imprimeria Națională” S.A (Imprimeria Națională), cu sediul social în Municipiul București, Bd. Iuliu Maniu, nr. 244D, sector 6, cod poștal 061126, înregistrată la Registrul Comerțului cu nr.J40/11925/2000, cod unic de înregistrare RO 2779625, a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări.

Scrisoarea de așteptări este parte din componenta inițială a planului de selecție și stabilește așteptările acționarilor privind performanțele societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pe o perioadă de 4 ani, respectiv 2025-2028.

Aceste așteptări trebuie să fie văzute în contextul în care Statul român prin MF dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernantei întreprinderilor publice din portofoliul său, precum și crearea unei relații de cooperare bazate pe încredere reciprocă, cu respectarea principiilor transparenței, responsabilității, eficienței economice și profitabilității Imprimeriei Naționale.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanta 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.639/2023 și reprezintă dezideratele autorității publice tutelare (APT) și a acționarilor pentru evoluția societății în următorii 4 (patru) ani.

Scrisoarea de așteptări va fi adusă la cunoștință candidaților aflați pe lista scurtă ce urmează să fie elaborată de APT, Ministerul Finanțelor, în vederea finalizării procesului de recrutare a 7 (șapte) poziții de membru în Consiliul de Administrație al Imprimeriei Naționale.



I. SINTEZA CONTEXTULUI STRATEGIC ȘI A STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN CARE IMPRIMERIA NAȚIONALĂ SĂ FUNCȚIONEZE

Guvernul României consideră că, printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernare corporativă, statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar.

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 guvernamental cheie.

Necesitatea implementării respectiv îmbunătățirii guvernării corporative în întreprinderile publice are la bază rațiuni eminamente economice: întreprinderile publice din România au început să fie văzute ca un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei.

Obiectivul reducerii arrieratelor întreprinderilor publice se înscrie în politica Guvernului de evitare a derapajelor economice care ar putea afecta mediul macroeconomic și obiectivele bugetare.

În acest sens, elaborarea bugetelor trebuie să aibă în vedere menținerea țintelor de stabilitate macroeconomică în condițiile implementării a cinci principii de bază: prioritizare, transparență, eficiență, prudență și predictibilitate.

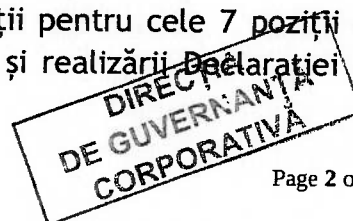
În cadrul măsurilor cuprinse în programul de guvernare pentru stabilizarea mediului economic și creșterea gradului de încredere a agenților economici și al capitalului în perspectiva dezvoltării economiei și creșterii investițiilor, se regăsește și obiectivul continuării procesului de restructurare și eficientizare a activității companiilor în care statul deține controlul prin implementarea principiilor de guvernare corporativă.

CN Imprimeria Națională SA îi revine 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 CN Imprimeria Națională SA în contextul unei poziții dominante pe piața românească, de monopol în piața tiparului de securitate au stat la baza rezultatelor obținute până acum, fiind principalul factor de influență al evoluției viitoare a companiei.

În calitate de autoritate publică tutelară, Ministerul Finanțelor, publică prezenta Scrisoare de așteptări, document de lucru care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale CN Imprimeria Națională SA.

Prezenta Scrisoare de așteptări are rolul de a ghida candidații pentru cele 7 poziții de membri ai Consiliului de Administrație în vederea întocmirii și realizării Declarației de



intenție, document de lucru prin care candidații își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea CN Imprimeria Națională SA.

Totodată, Scrisoarea de așteptări stabilește principalele cerințe care stau la baza criteriilor de selecție a candidaților pentru posturile de membru al Consiliului de Administrație.

II. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI A ACȚIONARULUI CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE SOCIETĂȚII

CN Imprimeria Națională SA este înființată în anul 2000, prin OUG nr.199/2000, modificată și aprobată prin Legea nr.402/2001 cu modificările și completările ulterioare, prin reorganizarea Regiei Autonome "Imprimeria Națională".

Forma juridică: Imprimeria Națională este persoană juridică de drept privat, organizată ca societate pe acțiuni care își desfășoară activitatea în conformitate cu:

- a) prevederile Ordonanței de Urgență nr.199/2000 modificată și aprobată prin Legea nr.402/2001 cu modificările și completările ulterioare;
- b) dispozițiile Legii societăților nr.31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- c) Actul constitutiv al Imprimeriei Naționale aprobat prin Hotărârea AGEA nr.7/28.05.2024.

Imprimeria Națională se încadrează în categoria societăților de interes public național, fiind administrată în sistem unitar de un Consiliu de administrație alcătuit din 7 membri, persoane fizice sau juridice, desemnați și numiți în baza prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice, aprobată cu modificările și completările ulterioare.

În raport cu dispozițiile OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, membrii Consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de cel puțin 7 ani, precum și experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome.

Cel puțin 2 (doi) dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

Cel puțin un membru al Consiliului de administrație trebuie să fie calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de

administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.

Majoritatea membrilor Consiliului de administrație trebuie să fie independenți în sensul art.138² din Legea societăților nr.31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare.

Stabilirea numărului de membri ai consiliului de administrație se face în baza alin.7 al art.28 din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați; consiliul de administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen.

Totodată, în raport cu alin. 5 al art. 28 din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cel mult doi membri ai Consiliului de administrație pot fi funcționari publici sau personal al autorității publice tutelare sau al altor instituții sau autorități publice.

Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 privind procedurile desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea.

Administratorii au obligația de a obține certificatul ORNISS la nivelul solicitat de societate (*Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, ale Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 585/2002, și ale Normelor privind protecția informațiilor clasificate ale Organizației Tratatului Atlanticului de Nord în România, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 353/2002*).

Consiliul de administrație în conformitate cu prevederile Actului constitutiv al CN Imprimeria Națională S.A, are atribuții de supraveghere și control asupra modului în care conducerea executivă a societății coordonează societatea, precum și de verificare a activității desfășurate în numele și pe seama Societății.

Consiliul de administrație are, în principal, următoarele atribuții:

- aprobă organigrama CN Imprimeria Națională SA;
- numește și revocă directorii executivi, respectiv directorul general și directorul economic selectați potrivit prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea 111/2016 cu modificările și completările ulterioare;
- aprobă și încheie contractele de mandat cu directorii executivi ai societății;
- aduce la îndeplinire hotărârile adunării generale a acționarului;



- avizează situațiile financiare anuale, proiectele de buget de venituri și cheltuieli, programul anual de activitate precum și celelalte documente care se supun aprobării adunării generale a acționarilor;
- prezintă semestrial adunării generale a acționarilor situația economică și financiară a Imprimeriei Naționale;
- analizează trimestrial activitatea directorilor executivi cu luarea măsurilor care se impun;
- aprobă sau propune spre aprobare programul anual de investiții;
- monitorizează și evaluează activitatea și rezultatele directorilor pe baza prevederilor și obligațiilor legale pe care aceștia le au conform cadrului legal, contractului de mandat și componentei de management;
- îndeplinește orice alte atribuții prevăzute de lege și de actul constitutiv al Imprimeriei Naționale.

Conducerea operativă a CN Imprimeria Națională SA este asigurată de directorul general împreună cu directorul executiv al direcției economice, care își desfășoară activitatea sub autoritatea Consiliului de Administrație conform prevederilor art.143 din Legea societăților nr.31/1990 și a Actului Constitutiv al companiei.

Numirea acestora se face pentru un mandat ce nu poate depăși 4 (patru) ani potrivit prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016 cu modificările și completările ulterioare.

Evaluarea activității directorilor se face anual de către Consiliul de Administrație și vizează atât execuția contractului de mandat cât și a componentei de management din planul de administrare, aceștia putând fi revocați de Consiliul de Administrație, conform legii, în condițiile stabilite prin contractul de mandat.

În cadrul Consiliului de Administrație, pot fi constituite următoarele comitete consultative: comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de audit și comitetul de gestionare a riscurilor, formate din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul Legii Societăților nr.31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare.

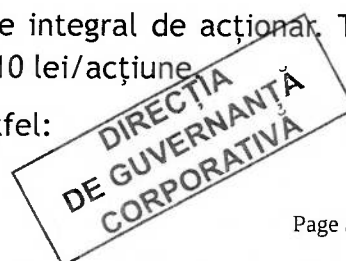
Modul de funcționare a acestor comitete se stabilește prin regulamente aprobate de Consiliul de Administrație.

ACȚIONARIAT

Statul Român prin Ministerul Finanțelor, aport în numerar de 561.700 lei reprezentând 56.170 acțiuni, reprezentând 100% din capitalul social.

Toate acțiunile sunt comune, au fost subscribe și sunt plătite integral de acționar. Toate acțiunile au același drept de vot și au o valoare nominală de 10 lei/acțiune.

Structura acționariatului la 31 decembrie 2023 se prezintă astfel:



ACȚIONAR	NUMĂR ACȚIUNI	SUMA (LEI)	PROCENT DEȚINUT
STATUL ROMÂN PRIN MINISTERUL FINANTELOR	56.170	561.700	100%

OBIECTUL DE ACTIVITATE

Imprimeria Națională are ca obiect principal de activitate *alte activități de tipărire n.c.a* - cod CAEN 1812.

Compania poate desfășura și activități conexe, necesare și subordonate realizării obiectului principal de activitate.

A. ACTIVITĂȚI PRINCIPALE:

- a) producția poligrafică, activitatea editorială, tipărirea publicațiilor periodice și neperiodice, imprimarea de formulare tipizate și/sau cu regim special, documente și tipărituri administrative specifice activității financiar-contabile și de trezorerie, bonuri de tezaur, acțiuni, titluri de stat și de proprietate, obligațiuni necesare pentru finanțarea deficitului bugetar, cecuri bancare, bilete de bancă, înscrisuri de stat, acte de identitate și imprimate confidențiale, alte hârtii de valoare;
- b) producerea, cu titlu de exclusivitate, a hârtiilor de valoare de natura timbrelor, banderolelor sau etichetelor utilizate la marcarea produselor supuse accizelor, certificatelor de trezorerie, bonurilor de tezaur, timbrelor fiscale, certificatelor de autorizare a unor activități;
- b¹) producerea, cu titlu de exclusivitate, a pașapoartelor electronice (diplomatice, de serviciu și simple);
- b²) producerea, cu titlu de exclusivitate, a permiselor de ședere și a documentelor de călătorie care se eliberează străinilor, inclusiv a permiselor de mic trafic de frontieră;
- b³) producerea, cu titlu de exclusivitate, a colantului uniform de viză;
- b⁴) producerea, cu titlu de exclusivitate, a pașapoartelor temporare;
- b⁵) producerea, cu titlu de exclusivitate, a titlurilor de călătorie pentru cetățenii români;
- b⁶) producerea, cu titlu de exclusivitate, a titlurilor de călătorie provizorii pentru cetățenii din statele membre ale Uniunii Europene;
- b⁷) producerea, cu titlu de exclusivitate, a colantelor pentru vize biometrice;
- b⁸) producerea, cu titlu de exclusivitate, a formularelor pentru aplicarea vizei volante;
- b⁹) producerea, cu titlu de exclusivitate, a altor documente ale căror specificații tehnice sunt clasificate "secret UE";
- b¹⁰) producerea, cu titlu de exclusivitate, a cărților electronice de identitate, a cărților de identitate simple, a cărților de identitate provizorii și a dovezilor de reședință;
- b¹¹) producerea, cu titlu de exclusivitate, a cărților de rezidență;
- c) gestionarea sistemului unitar de înscriere și numerotare a formularelor tipizate cu regim special, gestionarea activității de producere și distribuție a biletelor de tombolă, de pronosticuri (pariuri) sportive, de pariuri de orice fel și a cartoanelor pentru jocuri tip

bingo desfășurate în săli de joc, prin rețele de televiziune sau prin mijloace de transmisie asimilate;

- d) producerea, cu titlu de exclusivitate, a tipăriturilor cu caracter special ce impun măsuri de protecție împotriva falsificării sau contrafacerii, elaborate de alte instituții și de organele administrației publice centrale și locale;
- e) expertizarea privind autenticitatea hârtiilor de valoare românești și străine, care fac obiectul de activitate al Imprimeriei Naționale;
- f) difuzarea produselor specifice obiectului de activitate al companiei naționale prin concesionarea drepturilor de vânzare altor agenți economici sau prin rețea proprie;
- g) efectuarea operațiunilor de transport și a altor servicii specifice obiectului propriu de activitate;
- h) efectuarea de experimentări, studii, prognoze și norme în domeniul specific de activitate;
- i) organizarea acțiunilor de formare și perfecționare profesională în domeniul specific de activitate;
- j) asigurarea, conform prevederilor legale în vigoare, a colaborării și cooperării tehnice, științifice și tehnologice în sistem de reprezentare și/sau prin asocieri cu firme din țară și din străinătate pentru produsele specifice domeniului poligrafic;
- k) realizarea altor produse poligrafice sau activități, conform prevederilor legale.

B. ACTIVITĂȚI CONEXE CELOR PREVĂZUTE LA LIT. A, PRECUM ȘI ALTE ACTIVITĂȚI:

- a) operațiuni de comerț interior și exterior, legate de obiectul de activitate;
- b) servicii informatice, activitate de software de bază și aplicativă pentru calculatoare și rețele de calculatoare;
- c) realizarea investițiilor pentru dezvoltări, modernizări, automatizări și re tehnologizări;
- d) realizarea de studii de marketing și sondaje în legătură cu obiectul de activitate;
- e) servicii de reclamă și publicitate, organizarea de expoziții, simpozioane și schimburi de experiență;
- f) activități financiare, de consultanță, leasing, management și de reprezentare în nume propriu sau în asocieri;
- g) gestionarea titlurilor de proprietate intelectuală preluate de la fosta Regie Autonomă "Imprimeria Națională", precum și a celor pentru care dobândește protecție, conform legislației în vigoare;
- h) participarea, inclusiv ca membru, la organizațiile europene și internaționale cu caracter profesional, la congresele, conferințele și la întreaga activitate a acestora, precum și colaborarea cu entități juridice similare din străinătate, în problemele specifice activității din domeniul producerii hârtiilor de valoare;
- h¹) gestionarea/dezvoltarea programelor informatice ;
- h²) gestionarea formularelor electronice de declarare și plată a impozitelor, taxelor și a celorlalte creanțe datorate bugetului de stat;
- i) orice alte activități și servicii legate direct sau indirect de obiectul de activitate.

CN Imprimeria Națională SA asigură implementarea, dezvoltarea, re tehnologizarea 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).

Misiunea actuală a Companiei Naționale „Imprimeria Națională” S.A.

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.

OBIECTIVELE GENERALE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE:

- 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.

În mod detaliat, Autoritatea publică tutelară dorește:

- ✓ 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;
- ✓ îmbunătățirea continuă a calității produselor Imprimeriei Naționale și creșterea încrederii clienților săi cu privire la caracteristicile produselor sale privind siguranța și securitatea, precum și asigurarea spațiilor necesare pentru depozitare și producție în condiții de maximă siguranță;
- ✓ dezvoltarea organizațională a companiei, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern Imprimeriei Naționale și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice;
- ✓ 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;
- ✓ asigurarea unui management corespunzător al mediului, sănătății și securității prin dezvoltarea certificărilor și acreditărilor;
- ✓ implementarea și dezvoltarea principiilor guvernantei corporative;
- ✓ îndeplinirea obiectivelor majore investiționale, optimizarea funcționării și extinderea duratei de operare în condiții de securitate a capacităților de producție existente;
- ✓ asigurarea unei dezvoltări sustenabile pentru companie prin aplicarea principiilor de etică, integritate și guvernanță corporativă;

DIRECȚIA
DE GUVERNANȚĂ
CORPORATIVĂ

- ✓ 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;
- ✓ dezvoltarea/îmbunătățirea capabilităților de raportare, control și management al riscului;
- ✓ asigurarea implementării proiectelor de interes național și social încredințate companiei.

În concluzie, CN Imprimeria Națională SA 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 raportate la obiectul său de activitate.

SECȚIUNEA FINANCIAR - CONTABILĂ

CN Imprimeria Națională SA aplică reglementările contabile conforme cu directivele europene aprobate prin Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.1802/2014, în vigoare începând cu data de 01.01.2015.

Conform OMFP nr.1802/2014, Societatea face parte din categoria întreprinderilor mari care aprobă situații financiare anuale, este o entitate de interes public național și nu aparține unui grup de interes economic.

CN Imprimeria Națională SA funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, nu a solicitat și nu a beneficiat de subvenții/transferuri de la bugetul de stat.

Potrivit legii, anual Imprimeria Națională aprobă bugetul propriu de venituri și cheltuieli.

La finalul anului 2023, societatea a înregistrat un profit net în valoare de 320.137.884,00 lei, evoluția capitalurilor proprii la 31.12.2023 fiind:

Indicator ¹	sold la 31.12.2022	sold la 31.12.2023
capital subscris si varsat	561.700	561.700
rezerve din reevaluare	25.326.237	25.326.237
rezerve legale	112.341	112.341
alte rezerve	231.666.612	270.478.831
profitul/pierderea reportata	7.511.920	7.511.920
profitul/pierderea exercitiului financiar	407.679.189	320.137.884
CAPITALURI PROPRII - TOTAL	672.857.999	624.128.913

III. ÎNCADRAREA SOCIETĂȚII ÎNTR-UNA DIN URMĂTOARELE CATEGORII: COMERCIAL, DE MONOPOL SAU DE SERVICIU PUBLIC

CN Imprimeria Națională SA se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial și urmăresc să creeze valoare economică.

¹ sursa: situațiile financiare aferente exercițiilor financiare 2022 și 2023.

Pe lângă activitățile economice pe care le desfășoară în sfera producerii documentelor cu elemente de securitate, compania operează activități și într-un mediu concurențial, ceea ce presupune adoptarea de către consiliul de administrație a unui plan de administrare care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilității, îmbunătățirea calității produselor și a serviciilor realizate.

IV. POLITICA DE DIVIDENDE ȘI DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ SOCIETĂȚII

Potrivit art.8 alin.(2) din OUG nr.199/2000 privind înființarea Companiei Naționale „Imprimeria Națională” S.A aprobată prin Legea nr.402/2001 cu modificările și completările ulterioare, în ceea ce privește repartizarea profitului și respectiv acoperirea pierderilor, profitul realizat la sfârșitul exercițiului financiar va fi repartizat potrivit reglementărilor legale în vigoare iar dividendele nete se fac venit la bugetul de stat.

Potrivit OG 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, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează în procent de 50% la bugetul de stat.

În cazuri temeinic justificate, Guvernul cu avizul Ministerului Finanțelor poate aproba prin Memorandum repartizarea unei cote mai mari de 50% din profitul net realizat.

În situația oricăror modificări legislative, politica de dividende va respecta cadrul legal existent, urmărind în mod echilibrat atât interesul acționariatului cât și al societății.

Astfel, Imprimeria Națională trebuie să aplice o politică privind asigurarea repartizării a minimum 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.

Aceasta ar include înțelegerea că dividendele au un anumit grad de constantă de-a lungul timpului (mandatului) și că se menține un echilibru corespunzător între acestea și politica de investiții potrivit obiectului de activitate.

Ministerul Finanțelor, în calitate de acționar se așteaptă să fie menținut un echilibru între dividende și politica de reinvestire pentru dezvoltarea Imprimeriei Naționale.

Acționarul se așteaptă ca politica de alocare a dividendelor să fie strâns legată de îmbunătățirea performanțelor Imprimeriei Naționale și reducerea costurilor (cheltuielilor) precum și de creșterea productivității angajaților.

Autoritatea publică tutelară consideră că, în domeniul repartizării profitului trebuie respectată politica de dividend a statului, iar dividendele să fie repartizate după alocarea resurselor necesare pentru investiții. Deciziile Consiliului de Administrație trebuie să aibă în vedere și interesul social și economic pentru finanțarea activității companiei.

Autoritatea publică tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului. În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt

cele previzionate pentru o perioadă de timp se așteaptă dezvoltarea unui plan de acțiuni de către Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă, care să conducă la îmbunătățirea performanțelor societății.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

V. POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ SOCIETĂȚII

CN Imprimeria Națională SA a repartizat anual, din profitul brut realizat, sume importante destinate completării surselor de finanțare necesare implementării proiectelor de investiții și dotări destinate eficientizării activității și creșterii productivității muncii.

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

Aceste tehnologii se referă la utilaje și echipamente de producție pentru realizarea produselor din portofoliul companiei la un înalt nivel de securitate și siguranță.

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.

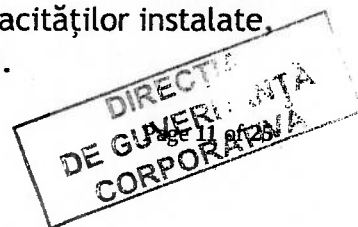
CN Imprimeria Națională SA va continua politica de investiții cu un accent special pe achiziționarea de noi tehnologii în domeniul IT și a graficii de securitate, de echipamente specifice precum mașini de tip simultan, tipar digital color, sisteme de trasabilitate a producției rotative și colatoare, utilaje flexografice etc.

Capacitatea tehnică a CN Imprimeria Națională SA 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 și 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 analizei la nivelul consiliului de administrație în ceea ce privește 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 lor de pregătire.

Deciziile de investiții trebuie adoptate pe bază de analize cost-beneficiu fundamentate, în funcție de evoluția cererii de produse și servicii, a performanței capacităților instalate, a prețurilor tehnologiilor (inclusiv costuri de operare și de mentenanță).



Se are în vedere o programare multianuală și prioritizarea investițiilor, pe baza unor criterii de prioritizare a proiectelor în funcție de relevanță (compatibilitate cu strategiile sectoriale), rezultate așteptate (impact), capacitate de realizare a proiectului în termenul prevăzut și sustenabilitatea financiară.

Prioritizarea și programarea multianuală a investițiilor într-o manieră eficientă, profesionistă și transparentă cu efect multiplicator și aport direct la formarea brută de capital fix constituie un alt deziderat al autorității publice tutelare.

VI. AȘTEPTĂRILE APT ȘI ALE ACȚIONARULUI CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE SOCIETĂȚII

Membrii Consiliului de Administrație trebuie să se asigure de faptul că CN Imprimeria Națională SA continuă să se concentreze pe creșterea veniturilor sale comerciale, în special pe cele obținute potrivit obiectului de activitate dar și pe identificarea altor activități generatoare de profituri în acord cu cerințele și evoluția pieței raportate la obiectivele stabilite de acționar.

Ministerul Finanțelor, în calitate de APT și reprezentant al acționarului stat dorește să sprijine activitatea societății într-un mod constructiv și transparent și să lucreze îndeaproape cu membrii Consiliului de administrație și conducerea executivă a CN Imprimeria Națională S.A pentru a identifica modalități de îmbunătățire a performanțelor societății și de gestionare eficientă a resurselor acesteia, pentru a atinge obiectivele stabilite.

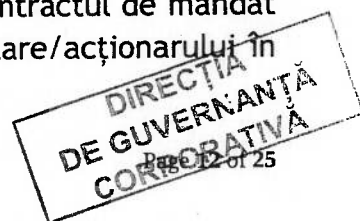
Așteptările Ministerului Finanțelor sunt în concordanță cu prevederile Ordonanței de urgență nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, precum și Anexa 1b la Normele metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G nr.639/2023.

Frecvența raportării informațiilor este cea prevăzută de actele normative aplicabile și, după caz, de necesitatea evaluării activității membrilor Consiliului de administrație și conducerii executive conform O.U.G nr.109/2011 sau de importanța evenimentului care trebuie comunicat acționarului.

Linie de raportare: Director general, director economic - Consiliul de Administrație - Acționar.

Raportarea include elemente componente comune precum: viziune, mandat, priorități strategice, direcții de acțiune, obiective strategice (generale), obiective specifice, programe, proiecte, activități, măsuri, indicatori de performanță sau de impact, rezultat, eficiență, responsabili, termene de realizare.

Orice posibilă deviere de la indicatorii de performanță stabiliți prin Contractul de mandat ce se va încheia, trebuie comunicată în scris autorității publice tutelare/acționarului în



cel mai scurt timp posibil, de îndată ce Consiliul de administrație identifică un risc în acest sens.

Se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație să colaboreze îndeaproape cu autoritatea publică tutelară, pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu aceasta cu privire la direcțiile strategice ale Societății.

Transmiterea în termenele prevăzute de lege și actele administrative emise de Ministerul Finanțelor, a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație, realizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat în vederea monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care acționarul le solicită.

VII. CONDIȚII PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE

Acționarul se așteaptă ca CN Imprimeria Națională SA să asigure calitatea produselor și a serviciilor furnizate către terți.

În vederea asigurării calității și siguranței serviciilor și produselor oferite, la nivelul CN Imprimeria Națională SA se impune să existe un sistem de management al calității care să fie susținut de acțiuni și măsuri concrete, respectiv:

- evaluarea anuală a riscurilor aferente obiectivelor specifice ale calității fixate de departamente și stabilirea și implementarea de măsuri de control al acestora;
- elaborarea, implementarea și revizuirea continuă a politicii calității, a manualului calității, a procedurilor de sistem și a procedurilor și instrucțiunilor de lucru;
- evaluarea semestrială a eficacității proceselor;
- desfășurarea semestrială de sedințe de analiză a managementului în urma cărora să rezulte planuri de măsuri în domeniul managementului calității;
- evaluarea anuală a satisfacției clienților
- auditarea internă semestrială a departamentelor din cadrul societății.

VIII. ETICĂ ȘI INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ, RESPONSABILITATE SOCIALĂ

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 guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Conducerea și salariații CN Imprimeria Națională S.A cunosc și susțin valorile etice și valorile entității, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

În conformitate cu Codul de Etică și Conduită Profesională al CN Imprimeria Națională S.A, aprobat de către Consiliul de administrație, conducerea executivă a societății este responsabilă pentru adoptarea unei politici de combatere a corupției și a unor măsuri care să asigure implementarea acestei politici.

Salariații CN Imprimeria Națională S.A nu solicită și nu acceptă cadouri, servicii, favoruri, invitații sau orice alte avantaje, care le sunt destinate personal, familiei, părinților, prietenilor și care le pot influența imparțialitatea în exercitarea funcției deținute.

Conducerea executivă înlesnește comunicarea deschisă de către salariați a preocupărilor acestora în materie de etică și integritate, prin desemnarea unui consilier de etică care să monitorizeze respectarea normelor de conduită.

Obiectivele ce vizează etica și conduita profesională sunt următoarele:

- ✓ promovarea valorilor și principiilor etice ale organizației;
- ✓ încurajarea comportamentului responsabil și bunelor practici în toate relațiile;
- ✓ crearea unei culturi organizaționale a integrității la nivelul CN Imprimeria Națională S.A și a unui climat etic în acord cu obiectivele organizației care să determine personalul să acționeze cu încredere reciprocă și profesionalism în interesul societății;
- ✓ prevenirea și rezolvarea conflictelor etice;

DIRECȚIA
DE GUVERNANȚĂ
CORPORATIVĂ
17 of 25

- ✓ descurajarea practicilor imorale, a încălcării prevederilor legale și a reglementărilor interne ale societății.

Declararea averilor, intereselor și bunurilor primite cu titlu gratuit se realizează de către toți factorii vizați, în conformitate cu prevederile legale.

CN Imprimeria Națională S.A dezvoltă o cultura organizațională a responsabilității sociale bazată pe etică, respect pentru drepturile participanților la piață, echitate socială și economică, tehnologii informatice de înaltă calitate, corectitudine, transparență în conformitate cu prevederile legale, integritate și investiții în resurse.

CN Imprimeria Națională S.A este preocupată constant de creșterea nivelului implicării angajaților săi în dezvoltarea și implementarea practicilor sale în domeniul responsabilității sociale.

Serviciile CN Imprimeria Națională S.A sunt orientate spre îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor clienților și ale părților interesate, cu respectarea prevederilor legislației în vigoare. CN Imprimeria Națională SA răspunde cerințelor pieței în mod transparent, echidistant și cu profesionalism, cu respectarea totodată a standardelor internaționale de calitate și securitate a informațiilor, aplicabile pentru activitățile sale.

În conformitate cu Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr.144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, persoanele cu funcții de conducere din cadrul CN Imprimeria Națională S.A, depun, începând din anul 2010 și actualizează anual, declarații de avere și declarații de interese. În anul 2023 aceste declarații au fost depuse și transmise electronic prin sistemul e-DAI al Agenției Naționale de Integritate.

Totodată, CN Imprimeria Națională S.A se impune să aplice H.G nr. 1269/17.12.2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2021-2025.

RESPONSABILITATE SOCIALĂ

Imprimeria Națională va trebui să mențină și să dezvolte o cultură a responsabilității sociale bazată pe etica în afaceri, respect pentru drepturile persoanelor, echitate socială și economică, tehnologii prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice, integritate și investiții în comunitate.

Între angajați, directori și consiliul de administrație trebuie să existe un dialog social permanent, bazat pe încredere reciprocă și deschidere față de solicitările acestora.

PROTECȚIA MEDIULUI ÎNCONJURĂTOR

Activitățile din cadrul Imprimeriei Naționale țin cont de ierarhia opțiunilor de gestionare a deșeurilor unde cel mai puțin recomandat este eliminarea, depozitarea iar cel mai mult recomandat este prevenirea, reducerea, reutilizarea, reciclarea și valorificarea energetică. Prima opțiune este prevenirea producerii de deșeuri care se poate efectua prin alegerea celor mai bune tehnologii. Prevenirea presupune evitarea apariției deșeurilor, tratarea în scopul recuperării, tratarea și eliminarea în condiții de siguranță

pentru mediu. Imprimeria Națională respectă cerințele legale prevăzute în OUG nr.92/2021 privind regimul deșeurilor.

GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

În ceea ce privește responsabilitatea corporativă, managementul societății va continua demersurile realizate până astăzi, mai ales din perspectiva alinierii la standardele europene și creșterea calității procesului de raportare de la an la an, pentru a spori transparența și a prezenta indicatori relevanți adaptați la nevoile persoanelor interesate.

Managementul Imprimeriei Naționale S.A va acționa pentru:

- respectarea obligațiilor care îi revin conform obiectului de activitate;
- promovarea și respectarea principiilor asumate prin Codul de Etică și Conduita Profesională.

O componentă importantă în activitatea companiei o reprezintă realizarea produselor de securitate ce implică gestionarea informațiilor clasificate la nivelul stabilit prin actele normative ce reglementează specificațiile tehnice [legislație națională, Regulamente U.E. etc.]. În acest sens, managementul CN Imprimeria Națională SA și în mod special, conducerea executivă, va trebui să dețină/obțină autorizație de acces la informații clasificate la nivelul minim gestionat în cadrul companiei, în conformitate cu H.G. 585 din 13 iunie 2002 pentru aprobarea Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România.

IX. MEDIUL DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ ȘI RISCURILE LA CARE ESTE EXPUSĂ SOCIETATEA

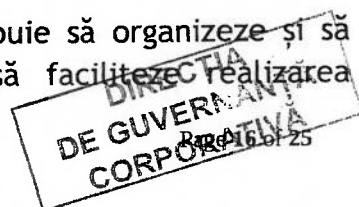
Gestionarea eficientă a riscurilor reprezintă o componentă importantă a managementului CN Imprimeria Națională SA în atingerea obiectivelor stabilite pe termen scurt și mediu ce au în vedere susținerea strategiei de dezvoltare și respectiv menținerea și îmbunătățirea pe termen lung a rezultatelor obținute în ceea ce privește:

- creșterea nivelului de pregătire profesională și de eficiență a angajaților, inclusiv creșterea nivelului de competență în privința administrării riscurilor, coroborat cu creșterea nivelului de satisfacție a angajaților;
- îmbunătățirea continuă a calității serviciilor oferite clienților;
- dezvoltării portofoliului de produse oferite clienților, în conformitate cu cadrul legislativ existent, regulile și procedurile de lucru interne.

MANAGEMENTUL RISCULUI

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

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să organizeze și să implementeze un proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea



obiectivelor stabilite în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate, în conformitate cu cerințele Ordinului nr. 600/2018 al Secretarului General al Guvernului, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Managementul riscurilor va avea în vedere: identificarea și evaluarea riscurilor asociate activităților și obiectivelor societății, identificarea posibilelor cauze ale riscurilor, stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor, monitorizarea implementării măsurilor de control și revizuirea acestora în funcție de eficacitatea rezultatelor, precum și de raportare periodică a situației riscurilor.

Managementul riscurilor trebuie să fie adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific activităților societății, în scopul diminuării sau eliminării probabilității și impactului riscurilor.

Pentru gestionarea eficientă a procesului de management al riscurilor la nivelul societății, conducerea asigură elaborarea/actualizarea procedurii de sistem care să stabilească un cadru general unitar de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor.

Managementul riscului trebuie să facă parte integrală din procesele de management și de luare a deciziilor.

Totodată, Ministerul Finanțelor se așteaptă ca administratorii să efectueze o cuantificare atentă a riscurilor și să consulte acționarul în timp util, în cazul în care se previzionează devieri față de țintele estimate.

Profilul de risc al Imprimeriei Naționale oferă o imagine de ansamblu cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritizată, a gamei de riscuri specifice identificate cu care s-ar putea confrunta în derularea activității operaționale.

Astfel, identificăm riscuri legate de:

- ✓ Lipsa de predictibilitate în domeniul legislativ circumscris activității societății;
- ✓ Politici publice legate de introducerea unor produse sau servicii ineficiente cu impact negativ în lanț asupra numerarului, programului de investiții, solvabilității, costurilor de finanțare, plata dividendelor;
- ✓ Competiția marilor tipografii internaționale.

Procesul de gestionare a riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu funcții de conducere cât și a celor cu atribuții executive prin stabilirea de responsabilități clare la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.

Funcția managerială - Directorul general și directorul economic evaluează riscul și îl raportează Consiliului de Administrație prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele planificate, depistarea cauzală a principalelor abateri, în vederea luării unor măsuri cu caracter corectiv sau preventiv.

Monitorizarea performanțelor - Directorul general și directorul economic asigură urmărirea, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activităților aflate în coordonare și pentru identificarea eventualelor abateri de la țintele stabilite și luarea măsurilor de corecție.

DIRECȚIA
DE GUVERNANȚĂ
CORPORATIVĂ

Performanțele sunt corelate cu gradul de realizare a obiectivelor specifice stabilite prin procedura de monitorizare a performanțelor conform obiectivelor strategice definite prin programul de activitate și aprobat împreună cu bugetul de venituri și cheltuieli la nivelul Adunării Generale a Acționarilor.

Este de așteptat ca viitorii membri ai Consiliului de Administrație să contribuie eficient la asigurarea managementului riscurilor inerente activității Imprimeriei Naționale prin îmbunătățirea modului de raportare obligatorie și voluntară, a mijloacelor de control, alocarea adecvată a resurselor disponibile și minimizarea pierderilor.

Managementul riscului trebuie să reprezinte o componentă esențială și indispensabilă a fiecărui proiect, parte importantă în luarea deciziilor Consiliului de Administrație și în prioritizarea acțiunilor și a investițiilor.

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc raportați la activitatea Imprimeriei Naționale și să-i monitorizeze permanent cu scopul de a reduce gradul de expunere la riscuri inerente (economico-financiare, comerciale, juridice, patrimoniale, operaționale, reputaționale etc.).

X. EVALUAREA PRINCIPALELOR ACȚIUNI ÎNTREPRINSE DE CĂTRE ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ PÂNĂ LA MOMENTUL REDACTĂRII SCRISORII DE AȘTEPTĂRI, ÎN VEDEREA GESTIONĂRII CONDIȚIILOR DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ ACEASTA

CN Imprimeria Națională SA a avut și are în vedere în desfășurarea activității sale, un regim de continuitate, în baza resurselor disponibile și cu respectarea tuturor dispozițiilor legale sau de reglementare, precum și a obiectivele strategice stabilite de unicul acționarul.

XI. AȘTEPTĂRI ALE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI ACȚIONARILOR PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCERILE DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Autoritatea publică tutelară așteaptă de la membrii Consiliului de Administrație, elaborarea unui plan de administrare care să urmărească asigurarea sustenabilității întreprinderii publice în raport cu obiectul principal de activitate, prin creșterea volumului de produse și servicii livrate clienților astfel:

- 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 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 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.

Pe termen mediu și lung, organele de conducere ale CN Imprimeria Națională SA trebuie să aibă o viziune strategică care să urmărească dezvoltarea societății în scopul creșterii vizibilității, credibilității, eficienței și eficacității fondurilor publice reprezentate de capitalul social al Imprimeriei Naționale.

Strategia pe termen lung a stabilit trei obiective, care trebuie atinse pentru îndeplinirea scopului strategic al companiei și care asigură direcția acțiunilor necesare în următoarea perioadă respectiv:

- ✓ Producție de calitate - asigurarea unei producții de calitate, de înaltă siguranță, rentabilă din punct de vedere al costului și eficienței;
- ✓ Design inovator și eficient - protejarea produselor împotriva amenințărilor de falsificare sofisticată;
- ✓ Securitate și responsabilitate - menținerea încrederii publicului și a factorilor interesați în produsele companiei.

Atfel, pentru perioada 2025-2028, se așteaptă ca îndeplinirea obiectivului principal de activitate să se efectueze cu costuri optime și în condiții de eficiență operațională și organizațională.

XII. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ

Obiectivele strategice menționate în Scrisoarea de așteptări urmăresc dezideratele creșterii eficienței și îmbunătățirea performanței activității, dezvoltarea de noi activități

conexe și non conexe celei de bază, asigurarea unui management eficace în gestionarea resurselor umane, asigurarea unui management modern prin implementarea și menținerea proceselor de management al riscurilor, control, etică, integritate și guvernanta corporativă, precum și asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele investiționale angajate de societate pentru dezvoltare și modernizare.

Totodată, administratorii vor analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual, autorității publice tutelare și acționarilor, programul de dezvoltare și investiții necesar îndeplinirii obiectivelor strategice ale societății.

De asemenea, conform prevederilor art. 2 din Anexa 1b la Anexa 1 din H.G. nr. 639/2023, scrisoarea de așteptări recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.

Cele mai relevante obiective strategice și direcțiile de acțiune aferente se constituie într-un ansamblu care stă la baza construcției setului de obiective și indicatori-cheie de performanță financiari și nefinanciari (denumiți în continuare ICP), anexă la contractele de mandat.

Indicatorii de performanță selectați respectă următoarele criterii:

- ✓ sunt în concordanță cu legislația în vigoare;
- ✓ sunt importanți pentru îndeplinirea obiectivelor de politică a Guvernului și ale autorității publice tutelare;
- ✓ au legătură cu rezultatele favorabile din sectorul de activitate în care compania acționează;
- ✓ sunt în relație cu obținerea unor rezultate favorabile pentru societate, corespunzător domeniului de activitate.

Indicatorii-cheie de performanță (ICP) financiari și nefinanciari propuși pentru calculul componentei variabile a remunerației respectă legislația în vigoare respectiv OUG 109/2011, HG 639/2023.

Din categoriile de indicatori financiari și nefinanciari, autoritatea publică tutelară prin structura de guvernanta corporativă stabilește obiectivele și indicatorii-cheie de performanță aplicabile companiei.

Indicatorii-cheie de performanță (ICP) stabiliți prin Planul de administrare sunt folosiți ca bază de negociere cu candidații propuși pentru funcția de administrator, ulterior fiind înaintați spre aprobare AGA și avizării finale de către AMEPIP.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, în conformitate cu prevederile Anexei nr.2 la HG nr.639/2023, ponderile ICP se stabilesc, prin negociere între părțile implicate, astfel:

- ✓ 25-50% ICP financiari;
- ✓ 10-25% ICP operaționali;
- ✓ 5-25% ICP orientați către servicii publice;

- ✓ 10-25% ICP responsabilități specifice activității de guvernare corporativă

~~În raport cu așteptările acționarului, Consiliul de Administrație are de îndeplinit ca principal obiectiv creșterea performanțelor economice în condițiile întăririi disciplinei prin:~~

- creșterea veniturilor;
- reducerea cheltuielilor;
- creșterea profitului;
- creșterea productivității muncii;
- reducerea duratei de încasare a creanțelor;
- lipsa arieratelor;
- reducerea duratei de plată a obligațiilor față de terți;
- volumul investițiilor și realizarea acestora conform graficului de execuție.

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ/INDICATORI FINANCIARI

În conformitate cu dispozițiile alin. (2) al art. 47 din O.U.G nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următorii:

- a) politica de investiții
- b) finanțarea
- c) operațiuni
- d) rentabilitatea
- e) rata de distribuție a profitului sub formă dividende

OBIECTIVE ȘI INDICATORI FINANCIARI PROPUȘI DE MINISTERUL FINANTELOR, ÎN CALITATE DE APT, ÎN RAPORT CU REZULTATELE FINANCIARE ÎNREGISTRATE DE CN IMPRIMERIA NAȚIONALĂ S.A în 2024.

1. Creșterea/menținerea gradului de utilizare pentru a investi în active amortizabile,

Politica de investiții cu indicatorul de performanță: rata cheltuielilor de capital

Rata cheltuielilor de capital = Cheltuieli de capital / Total active

Reprezintă cheltuielile de capital pe care o companie le face în vederea investiției în achiziționarea sau modernizarea activelor fixe (clădiri, fabrici sau echipamente) care participă la mai multe cicluri de producție cu scopul de a adăuga un beneficiu economic.

2. Creșterea/menținerea capacității de plată a datoriilor curente din active curente

Finanțarea cu indicatorul de performanță: rata lichidității curente (test acid)

Rata lichidității curente = Active curente (circulante) / Datorii curente

Asigurarea capacității de plată a datoriilor curente din activele curente

3. Creșterea performanței operaționale în contextul reducerii cheltuielilor în raport cu îmbunătățirea profitabilității

Finanțarea cu indicatorul de performanță: raportul dintre datorie/EBITDA

Raportul dintre datorie/EBITDA = Datorii totale/EBITDA

Metoda financiara folosita in evaluarea riscului de neplata a companiei

4. Creșterea/menținerea eficienței utilizării și diminuării stocurilor

Operațiuni cu indicatorul de performanță: rata (viteza) de rotație a stocurilor

Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie stoc

Rata de rotație a stocurilor este indicatorul care ne arată cât de rapid trec stocurile prin toate etapele activității comerciale, pentru a ajunge să genereze venituri pentru companie.

5. Creșterea/menținerea eficienței societății în colectarea creanțelor de la clienți,

Operațiuni cu indicatorul de performanță: rata (viteza) de rotație a creanțelor

Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie creanțe (Creanțe la 01.01.xxxx + Creanțe la 31.12.xxxx)/2

Rata de rotație a creanțelor este un indicator care măsoară timpul necesar pentru a converti creanțele în numerar.

6. Creșterea/menținerea gradului de profitabilitate al societății,

Rentabilitatea cu indicatorul de performanță: rata de creștere a profitului net (%)

Rata de creștere a profitului net = (profit net perioadă curentă - profit net perioadă anterioară)/profit net perioadă anterioară

Indicatorul se analizeaza in tendinta, de la o etapa la alta, raportat la creșterea profitului

7. Creșterea/menținerea gradului de valorificare a capitalului propriu în raport cu gradul de realizare al profitului net,

Rentabilitatea cu indicatorul de performanță: gradului de valorificare a capitalului propriu în raport cu gradul de realizare al profitului net (%)

ROE = Profit net / Valoare capital propriu

ROE măsoară capacitatea întreprinderii de a genera profit în raport cu activele totale. În principiu, măsoară valoarea profitului net generat de companie în raport cu valoarea capitalului propriu.

8. Evaluarea sustenabilității plăților de dividende din profitul net

Politica de dividende cu indicatorul de performanță: rata de plată a dividendelor

Rata de plată a dividendelor = Dividende plătite/Profit net

Rata de plată a dividendelor reprezintă măsurarea dividendelor plătite acționarilor în raport cu profitul net al companiei. Dividendul reprezintă distribuția câștigurilor

companiei la un anumit interval de timp, către acționarii săi sub formă de numerar sau acțiuni.

Nr. crt.	Categoriile de indicatori financiari	Indicatori de performanță financiari	Formula de calcul	Nivel orientativ propus (țintă)				Total pe categorii
				2025	2026	2027	2028	
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital (%)	Rata cheltuielilor de capital = cheltuieli de capital / total active	1,00%	1,22%	1,44%	1,66%	10
2	Finanțarea	Rata lichidității imediate (testul acid)	(Active circulante - stocuri) / Datorii curente unde (datorii < 1 an)	≥0,1% față de 2024	≥0,1% față de 2025	≥0,1% față de 2026	≥0,1% față de 2027	5
3	Finanțarea	Raportul dintre Datorii/EBITDA	Datorii totale / EBITDA unde; Datorii totale = Datorii ≤ 1 an + datorii ≥ 1 an. EBITDA = Profit net + chelt.dobanzi +chelt.impozite+chelt.depreciere+chelt.amortizare	Min. 0 Max. 4	Min. 0 Max. 4	Min. 0 Max. 4	Min. 0 Max. 4	5
4	Operațiuni	Rata de rotație a stocurilor	Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă / Valoarea medie stoc unde; Valoarea medie de inventar = [Valoarea medie stoc la începutul perioadei (T0) +Valoarea medie stoc la sfârșitul perioadei (T1)]/2	5% față de 2024	5% față de 2025	5% față de 2026	5% față de 2027	5
5	Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă / [Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1) / 2]	0,5% fata de 2024	0,5% fata de 2025	0,5% fata de 2026	0,5% fata de 2027	5
6	Rentabilitatea	Rata de creștere a profitului net (%)	Rata de creștere a profitului net = (Profit net perioadă curentă – Profit net perioadă anterioară) / Profit net perioadă anterioară	2,5% fata de 2024	2,5% fata de 2025	2,5% fata de 2026	2,5% fata de 2027	5
7	Rentabilitatea	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) (%)	ROE = Profit net / Valoare capital propriu	0,5% fata de 2024	0,5% fata de 2025	0,5% fata de 2026	0,5% fata de 2027	5
8	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (%)	Rata de plată a dividendelor = Dividende plătite / Profit net	≥50	≥50	≥50	≥50	10
			Total pondere indicatori financiari în total indicatori financiari și nefinanciari (%)					50

OBIECTIVE ȘI INDICATORI NEFINANCIARI PROPUȘI DE MINISTERUL FINANTELOR, ÎN CALITATE DE APT, ÎN RAPORT CU REZULTATELE INREGISTRATE DE CN IMPRIMERIA NAȚIONALĂ S.A în 2024

1. Reducerea/menținerea consumului specific de energie (kwh)

Indicator operational, referitor la mediu - monitorizarea consumului specific mediu anual de energie electrică în scop tehnologic

Consum specific de energie electrică mediu anual în scop tehnologic (kwh) = Consum de energie electrică mediu anual în scop tehnologic (kwh) / cantitate totală anuală de produse finite realizate.

2. Creșterea/menținere ratei de retenție a clienților

Indicator operațional, referitor la clienți - monitorizarea capacității companiei de a crește, respectiv mentine și fideliza clienți deja existenți

Rata de retenție a clienților_t = (număr de clienți_t - număr de clienți noi_t)/număr de clienți_t

Capacitatea unei companii de a mentine și fideliza clienți deja existenți se numește retenție. Rata de retenție a clienților este proporția dintre clienți existenți la finalul unei perioade selectate de timp și numărul de clienți existenți la începutul aceleiași perioade

3. Îmbunătățirea/menținerea programelor de pregătire profesională a angajaților

Indicator operațional, referitor la angajați - monitorizarea programelor de pregătire profesională a angajaților

Număr mediu de ore formare pentru un angajat = Total număr de ore de formare_t/Număr total de angajați_t

Formarea profesională a adulților cuprinde formarea profesională inițială și formarea profesională continuă efectuată cu scopul dobândirii competențelor profesionale necesare realizării activităților la locul de muncă.

4. Creșterea/menținerea ratei de înființare de noi locuri de muncă

Indicator operațional, referitor la angajați cu handicap - monitorizarea ratei de înființare de noi locuri de muncă pentru angajații cu handicap.

Numărul de angajați cu handicap_t = Numărul de angajați cu handicap recunoscut administrativ_t.

5. Creșterea/menținerea ratei de administratori independenți

Indicator privind guvernanta corporativă - monitorizarea ratei administratorilor independenți

Rata membrilor independenți în consiliul de administrație_t = Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație_t / Numărul total de membri din consiliul de administrație_t

Administratorul independent este cel care îndeplinește condițiile prevederilor art.138² din Legea nr.31/1990. Rolul Administratorului Independent este acela de a aduce o perspectivă diferită asupra activității companiei și a mediului în care operează, astfel încât să se asigure o diversitate de opinii și să se evite fenomenul de gândire în grup.

6. Creșterea/menținerea ratei cadrelor superioare de conducere de sex feminin

Indicator privind guvernanta corporativă - monitorizarea ratei cadrelor superioare de conducere de sex feminin din cadrul companiei

Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t = Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t / Numărul de cadre superioare de conducere_t.

În conformitate cu prevederile art.5, alin. (5) din OUG nr.109/2011, egalitatea de gen în consiliul de administrație este asigurată atunci când cel puțin o treime din totalul administratorilor sunt femei.

Nr crt.	Categorii de Indicatori Nefinanțari	Indicatori de performanță nefinanțari	Formula de calcul	UM	Nivel orientativ propus (țintă)				% pe categorii	Total % pe categorii	
					2025	2026	2027	2028			
I. Indicatori de mediu											
1	Operațional	Reducerea/ menținerea consumului specific de energie (kwh)	Reducerea emisiilor de CO ₂ direct generate de instalațiile companiei	Mwh	-1,3% fata de 2024	-1,3% fata de 2025	-1,3% fata de 2026	-1,3% fata de 2027	10	25	
II. Indicatori referitori la clienți											
2		Rata retenție clienți (%)	Rata de retenție a clienților_t = (număr de clienți_t - număr de clienți noi_t) / număr de clienți_t-1	%	40%, dar nu mai puțin de +10% fata de 2024	40%, dar nu mai puțin de +10% fata de 2025	40%, dar nu mai puțin de +10% fata de 2026	40% dar nu mai puțin de +10% fata de 2027	5		
III. Indicatori referitori la angajați											
3		Formare profesională	Număr mediu de ore formare per angajat = Total număr de ore de formare_t/Număr total de angajați_t	numar	18	19	20	21	5	25	
IV. Crearea de locuri de muncă											
4		Număr angajați cu handicap	Numărul de angajați cu handicap_t = Numărul angajații cu handicap recunoscut administrativ_t	numar	≥0,2% fata de 2024	≥0,3% fata de 2025	≥0,4% fata de 2026	≥0,6% fata de 2027	5		
V. Indicatori legați de guvernanța corporativă											
5		Rata membrilor independenți în CA (%)	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație_t = Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație_t / Numărul total de membri din consiliul de administrație_t	%	≥50	≥50	≥50	≥50	15		
VI. Egalitatea de gen											
6		Rata cadrelor de conducere de sex feminin (%)	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t = Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t / Numărul de cadre superioare de conducere_t	%	≥33,3	≥33,3	≥33,3	≥33,3	10	50	
total pondere indicatori nefinanțari în total indicatori finanțari și nefinanțari											

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările aduse prin Legea nr.111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, aprobate prin HG nr. 639/2023 și reprezintă dezideratele autorității publice tutelare și ale acționarilor pentru evoluția Companiei Imprimeria Națională în perioada următorului mandat, respectiv 2025 - 2028.

Dezideratele din Scrisoarea de așteptări vor trebui reflectate în detaliu în Declarațiile de intenție ale candidaților pentru poziția de administrator.