



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

ORDIN nr. 130/04.02.2025

**privind aprobarea COMPONENTEI INIȚIALE A PLANULUI DE SELECȚIE
pentru nominalizarea candidaților pentru posturile de administratori la
SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA**

În aplicarea prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea 187/2023, cu modificările și completările ulterioare, în conformitate cu prevederile HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;

Având în vedere

- Art. 6 din OUG nr. 153/2024 privind stabilirea unor măsuri la nivelul administrației publice centrale;
- art. 2, pct. 3, lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. nr. 5/13.08.2024 de declanșare a procedurii de selecție și nominalizare a administratorilor societății;
- art. 5, alin. (6) din Normele metodologice pentru stabilirea criteriilor de selecție a membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, de întocmire a listei scurte pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și pentru stabilirea altor măsuri necesare implementării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice prevăzute în Anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023;
- art. 1, alin. (1) și art. 4, alin. (4) din Anexa nr. 1b la normele metodologice - Reguli generale pentru redactarea scrisorii de așteptări, prevăzute în Anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023;

În temeiul prevederilor art.57 alin. (1) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;

**ministrul economiei, digitalizării, antreprenorialului și turismului emite
următorul:**

ORDIN

Art. 1. Se aprobă **COMPONENTA INIȚIALĂ A PLANULUI DE SELECȚIE** pentru nominalizarea candidaților pentru posturile de administratori la SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA, în forma prevăzută în anexa care face parte integrantă din prezentul ordin.

Art. 2. Prezentul ordin se comunică de către structura inițiatoare, responsabililor cu ducerea la îndeplinire a selecției membrilor Consiliului de administrație al SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE SA.

MINISTRU
Bogdan - Gruia IVAN



04.02.2025

PLAN DE selecție - COMPONENTA inițială

pentru nominalizarea candidaților pentru posturile de administratori la SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA la care Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului are calitatea de acționar unic

Planul de selecție al membrilor Consiliului de Administrație al societății **SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA** (denumit în continuare „Plan de selecție”) este elaborat în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea nr. 187/2023, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare „OUG nr. 109/2011”, precum și cu prevederile HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, denumită în continuare „HG nr. 639/2023”.

În înțelesul prevederilor HG nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, planul de selecție cuprinde documentele de lucru care se utilizează în derularea procedurii de selecție pentru funcțiile de administrator la întreprinderile publice, prin care se stabilește calendarul procedurii de selecție, de la data inițierii până la data numirii administratorilor, structurat pe două componente: componenta inițială și componenta integrală.

Procedura de selecție și nominalizare a administratorilor societății **SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA** este elaborată în acord cu prevederile OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, și cele ale normelor metodologice de aplicare a acestora, aprobate prin HG nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare.

Prin Hotărârea nr. 05/13.08.2024 a Adunării Generale a Acționarilor, s-a aprobat declanșarea procedurii de selecție și nominalizare a administratorilor **SOCIETĂȚII NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA**, conform prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea nr. 187/2023, cu modificările și completările ulterioare.

În vederea îndeplinirii acestui deziderat, autoritatea publică tutelară (APT) a elaborat prezenta componentă inițială a Planului de selecție, cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare.

Procedura de selecție se derulează în mod transparent, cu respectarea dreptului de liberă competiție, echitate și egalitate de șanse, nediscriminare, tratament egal și asumarea răspunderii, cu scopul de a asigura profesionalizarea administratorilor, potrivit standardelor de guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate în Principiile de guvernanta corporativă ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, denumită în continuare OCDE.

Prezenta componentă inițială a planului de selecție este întocmită cu scopul selecției și numirii a cinci administratori la **SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA**, pentru un mandat de patru ani, cu respectarea prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea nr. 187/2023, cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit prevederilor legale, componenta inițială a planului de selecție se întocmește de către autoritatea publică tutelară (APT) cu scopul de a oferi fundament pentru elaborarea componentei integrale a Planului de selecție, și cuprinde, fără a se limita la acestea:

- I. Scrisoarea de așteptări (proiect);
- II. Aspectele-cheie ale procedurii;
- III. Calendarul procedurii de selecție;
- IV. Părțile responsabile și rolurile acestora;
- V. Riscurile identificate;
- VI. Documentele ce trebuie depuse până la numirea administratorilor.

Întocmirea componentei inițiale se realizează cu claritate pentru a putea fi determinate toate aspectele cheie ale procedurii de selecție, în concordanță cu prevederile OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, și cele ale normelor metodologice de aplicare a acesteia, aprobate prin HG nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare.

Planul de selecție în integralitatea sa constituie fundamentul procedurii de selecție, reflectând principalele activități și decizii care trebuie realizate, termenele de realizare, părțile implicate, precum și documentele de lucru.

Componenta inițială a planului de selecție se publică pe pagina de internet proprie a autorității publice tutelare și a întreprinderii publice, în termen de 15 zile de la data declanșării procedurii de selecție, și se aprobă prin act administrativ al autorității publice tutelare, în termen de 10 zile de la parcurgerea etapelor prevăzute la art. 5, alin. (1) - (4) din HG nr. 639/2023.

I. SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

Scrisoarea de așteptări este documentul de lucru prin care autoritatea publică tutelară stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioadă de cel puțin 4 ani.

Scrisoarea de așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a planului de selecție.

Scrisoarea de așteptări stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public.

Scrisoarea de așteptări cuprinde obiectivele întreprinderii publice care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă și este fundamentată pe baza strategiei guvernamentale în sectorul în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare.

Scrisoarea de așteptări conține o sinteză a obiectivelor financiare și non - financiare ale societății, stabilite de către autoritatea publică tutelară, în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice.

Compartimentul de governanță corporativă din cadrul autorității publice tutelare elaborează scrisoarea de așteptări, în consultare cu structurile de specialitate din cadrul autorității publice tutelare și cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.

Scrisoarea de așteptări este aprobată prin act administrativ al conducătorului autorității publice tutelare, ca parte din componenta inițială a planului de selecție.

Scrisoarea de așteptări se publică pe paginile de internet ale autorității publice tutelare, întreprinderii publice și AMEPIP, odată cu componenta inițială a planului de selecție, conform dispozițiilor art. 5 din Anexa nr. 1 la HG nr. 639/2023.

SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE SA este prezentată în ANEXA .

II. ASPECTELE-CHEIE ALE PROCEDURII

Aspectele-cheie ale procedurii sunt detaliate în calendarul propus de autoritate publică tutelară (APT) și se referă la etapele obligatorii de parcurs, la documentele întocmite de comisia de selecție și nominalizare și la documentele ce trebuie recepționate în cadrul acestor etape. Termenele menționate în lege trebuie respectate și sunt termene maxime pentru primirea documentelor, pentru anunțuri, comunicate etc.

Respectarea acestor prevederi (durate de timp, conținut documente) asigură creșterea transparenței și îmbunătățirea calității informației prezentate public și conduc la implementarea principiilor de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice.

Prin parcurgerea legislației privind procesul de selecție s-au identificat aspecte cheie (etape) obligatoriu de parcurs. Durata de finalizare este estimată într-un calendar, ținându-se cont de duratele maxime de realizare a etapei respective, iar decalarea unei etape duce implicit la decalarea altor etape ulterioare care nu se pot declanșa sau finaliza până la terminarea precedentei.

- a) *Referitor la documentele necesare implementării procedurii de selecție și nominalizare:*
 - i. Profilul consiliului se elaborează de către autoritatea publică tutelară prin compartimentul de guvernanță corporativă, iar Profilul candidatului se elaborează de către CSN, cu sprijinul expertului independent.
 - ii. Autoritatea publică tutelară va elabora și publica profilul consiliului pe pagina proprie de internet și pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție.
- b) *Referitor la bunul mers al procedurii de selecție:*
 - i. Comisia de selecție și nominalizare elaborează Componenta integrală a planului de selecție în termen de 10 zile de la înființarea sa;
 - ii. Proiectul componentei integrale a planului de selecție se elaborează de către CSN în termen de 10 zile de la înființare și se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare și a întreprinderii publice;
 - iii. Componenta integrală a planului de selecție se aprobă prin act administrativ al autorității publice tutelare, respectiv prin hotărâre a adunării generale a acționarilor, după caz;
 - iv. Termene limită: pentru fiecare etapă a procedurii de selecție trebuie stabilite termene limită care sunt incluse în planul de selecție final;
 - v. Elemente de confidențialitate: reprezintă aspecte cheie ale procedurii de selecție, ce trebuie specificate și integrate în planul de selecție, inclusiv modul de tratare a lor. Autoritatea publică tutelară, prin comisia de selecție definește aceste aspecte până la definitivarea planului de selecție.
- c) *Referitor la selecția candidaților:*
 - i. Asigurarea unei optime îmbinări a categoriilor de competențe, trăsături, interdicții și condiții necesare pentru selecția și nominalizarea administratorilor, element cheie în alcătuirea listei scurte și înaintarea propunerilor pentru numirea administratorilor.
 - ii. Profilul candidatului se elaborează de către CSN cu sprijinul expertului independent. Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- ✓ descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din scrisoarea de așteptări;
 - ✓ descrierea criteriilor de selecție.
- iii. Profilul consiliului diferențiază între criterii de selecție obligatorii și criterii de selecție opționale, bazate pe competențe, care au fost identificate în urma analizei cerințelor contextuale. Criteriile de selecție obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații, în timp ce criteriile de selecție opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre administratori, dar nu în mod necesar de către toți.
- iv. Comisia de selecție și nominalizare stabilește care dintre criteriile exemplificate în Anexa nr. 1 (a) a HG nr. 639/2023 reprezintă criterii obligatorii și care sunt opționale, în funcție de specificul și complexitatea activității întreprinderii publice, precum și ponderea acestora în întocmirea listei scurte.

III. CALENDARUL PROCEDURII DE SELECȚIE

Calendarul procedurii de selecție cuprinde etapele procesului de recrutare și selecție, termenele limită, documentele necesare/actele juridice de realizat, precum și părțile implicate.

Potrivit prevederilor legale, declanșarea procedurii de selecție a membrilor consiliului de administrație în cazul societăților la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, deține majoritatea sau controlul, începe la data adoptării hotărârii adunării generale a acționarilor emise, care se comunică de îndată autorității publice tutelare.

Conform dispozițiilor OUG nr. 109/2011 și ale HG nr. 639/2023, procedura de selecție nu poate depăși 150 de zile de la declanșare.

Etapile procedurii de selecție, termenele, responsabilitățile și documentele de realizat sunt descrise în cele ce urmează, astfel:

Nr. crt	Etapa procedurii de selecție	Termen limită	Responsabil	Document
1	Declanșarea procedurii de selecție a administratorilor, conform art. 3 alin. (1) lit. b) din Anexa nr. 1 a HG nr. 639/2023	Data comunicării Hotărârii AGOA	AGA	Hotărâre AGA
2	Comunicarea declanșării procedurii către autoritatea publică tutelară (APT), conform art. 3 alin. (1) lit. b) din Anexa nr. 1a HG nr. 639/2023	de îndată	Secretariat AGA /CA	Adresa de comunicare a Hotărârii AGA
3	APT notifică AMEPIP declanșarea procedurii, în termen de 2 zile lucrătoare de la data Hotărârii AGA, conform art. 3 alin. (3) din Anexa nr. 1 a HG nr. 639 /2023	2 zile lucrătoare de la data adoptării Hotărârii AGA	APT	E-mail de comunicare către AMEPIP
4	AMEPIP, în termen de 3 zile de la data primirii notificării, desemnează prin ordin al președintelui, 2 membri în comisia de selecție și nominalizare și comunică APT, respectiv IP, în termen de 3 zile, ordinul de desemnare a celor 2 membri, precum și informații privind expertul independent selectat,	3 zile de la data primirii notificării +3 zile de la ordinul președintelui AMEPIP, se comunică ordinul de desemnare	AMEPIP	Ordinul Președintelui AMEPIP de desemnare a celor 2 membri, precum și adresa cu informații privind expertul independent selectat

	conform art. 4, alin.(1) din HG nr. 639/2023			
5	Iniințarea si constituirea comisiei de selecție si nominalizare (CSN), conform art. 49 alin. (1), (2) si (5) din OUG nr. 109/2011 și art. 4, alin.(2) și art. 7 din HG nr. 639/2023	5 zile de la data primirii ordinului președintelui AMEPIP de desemnare a celor 2 membri, precum și a adresei cu informații privind expertul independent selectat, din partea AMEPIP	APT	Ordin MEAT de numire a comisiei de selecție și nominalizare (CSN)
6	Selecția expertului independent de către AMEPIP, conform art. 6 din Anexa nr. 1 a HG nr. 639/2023	Conform prevederilor Legii nr. 98/2016	AMEPIP	Contract de prestări servicii expert independent
7	Elaborarea componentei inițiale a planului de selecție, conform art. 5 alin. (1) și (3) din Anexa nr. 1 a HG nr. 639 /2023 Fundamentarea propunerilor de indicatori de performanță incluși/prezențați în propunerea de Scrisoare de așteptări și transmiterea propunerii de Scrisoare de așteptări către AMEPIP, anterior aprobării acesteia de către APT. Adresa AMEPIP cu privire la propunerea de Scrisoare de așteptări înaintată de APT, conform art.4 ^a , alin.(5), lit. a) din OUG 109/2011	15 zile de la data Hotărârii AGA de declanșare a procedurii de selecție 5 zile 5 zile	APT AMEPIP	-Componenta inițială a planului de selecție cu propunerea de Scrisoare de așteptări; -Nota de fundamentare privind propunerile de indicatori de performanță incluși/prezențați în propunerea de Scrisoare de așteptări - Adresa răspuns AMEPIP cu privire la propunerea de Scrisoare de așteptări înaintată de APT
8	Aprobarea componentei inițiale a planului de selecție și a Scrisorii de așteptări, ca parte din componenta inițială a planului de selecție, conform art. 5 alin. (6) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023 și art. 4 alin (4) din Anexa 1b a HG nr. 639/2023	în termen de 10 zile după parcurgerea etapelor prevăzute la art. 5, alin (1)- (4) din HG nr. 639/2023	APT	Ordin MEAT de aprobare a Componentei inițiale a planului de selecție și a Scrisorii de așteptări
9	Publicarea Scrisorii de așteptări pe paginile de internet ale APT, întreprinderii publice (ÎP) și AMEPIP, odată cu Componenta inițială a planului de selecție, conform art. 5 alin. (1) din Anexa 1b HG nr. 639/2023	odată cu aprobarea Componentei inițiale	APT	Publicarea pe site-ul APT, al ÎP si al AMEPIP, transmiterea către AMEPIP în vederea publicării pe site-ul acesteia

10	Elaborarea proiectului profilului consiliului. Publicarea proiectului profilului consiliului pe paginile de internet ale autorității publice tutelare (APT) și ale întreprinderii publice (ÎP). Transmiterea către AMEPIP a proiectului profilului consiliului, conform art. 12 alin. (1) din Anexa 1a HG nr. 639 /2023	5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție	APT prin SGC	- Proiectul profilului consiliului - Adresa de publicare a proiectului profilului consiliului - Adresa către AMEPIP comunicare proiect profil
11	Elaborarea proiectului componentei integrale a planului de selecție, incluzând profilul consiliului, profilul candidatului, planul de interviu, termenele aferente etapelor cuprinse între data declanșării procedurii de selecție și data prezentării raportului final, precum și componenta inițială a planului de selecție, conform art. 10 alin. (1) și (2), art. 12 alin. (3) și art. 14 -16 din Anexa 1 la HG nr. 639/2023	în termen de 10 zile de la înființarea CSN	CSN	Expertul independent întocmește Raportul inițial care este comunicat pentru analiză odată cu prezentarea Planului de selecție. Proiectul componentei integrale a planului de selecție se publică pe paginile de internet ale APT și întreprinderii publice.
12	Proiectul componentei integrale a planului de selecție se publică pe paginile de internet ale autorității publice tutelare și întreprinderii publice, conform art. 10 alin. (2) din Anexa 1 a HG nr. 639 /2023	2 zile	APT prin CSN	Proiectul componentei integrale a planului de selecție Adresa de publicare a componentei integrale a planului de selecție
13	Aprobarea componentei integrale a planului de selecție, împreună cu/incluzând profilul consiliului și profilul candidatului, conform art. 10 alin. (4) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	7 zile	APT	Ordin, respectiv Hotărâre AGA de aprobare a Componentei integrale a planului de selecție
14	Publicarea anunțului privind selecția administratorilor, conform prevederilor art. 29, alin. (4) și alin.(5) din OUG nr. 109/2011 și art. 19 alin. (2) și (3) din Anexa nr.1 a HG nr. 639/2023	Cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită pentru depunerea candidaturilor	APT și Președintele CA al întreprinderii publice	a) de către APT: - pe pagina de internet a APT b) de către administratorul în funcție: - pe prima pagină de internet a întreprinderii publice într-un loc vizibil la încărcarea paginii, - pe pagina de internet a AMEPIP, - în cel puțin 2 publicații economice și /sau financiare de largă răspândire,

				- pe cel puțin o platformă sau un site de recrutare de resurse umane cu mare vizibilitate la nivel național
15	Depunerea dosarelor de candidatură. Comisia de selecție și nominalizare poate solicita candidaților clarificări suplimentare, în scris, cu stabilirea termenului de răspuns, conform prevederilor art. 20, alin. (1) și (2) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	Până la data limită specificată în anunțul de selecție	Candidat	Dosar de candidatură
16	Dosarele de candidatură: Candidații care fac parte din corpul administratorilor de întreprinderi publice pot participa la procedura de selecție și nominalizare pentru posturi vacante de administrator. Pot participa la procedura de selecție și alți candidați care nu fac parte din corpul administratorilor de întreprinderi publice și aplică pentru respectivele posturi. Este interzisă discriminarea între candidați în funcție de apartenența sau neapartenența la corpul administratorilor de întreprinderi publice. Pentru candidații care nu fac parte din corpul administratorilor de întreprinderi publice și aplică pentru respectivele posturi, autoritatea publică tutelară transmite AMEPIP documentele depuse de aceștia, în vederea verificării îndeplinirii condițiilor legale de selecție și numire, în termen de 2 zile lucrătoare de la finalizarea perioadei de depunere. AMEPIP verifică documentele înaintate de candidați și transmite autorității publice tutelare avizul	2 zile lucrătoare+ 2 zile lucrătoare	CSN AMEPIP	e-mail de transmitere la AMEPIP a Dosarelor de candidatură e-mail de transmitere către APT a avizului conform

	conform în termen de 2 zile lucrătoare. <i>art. 4⁵ OUG 109/2011</i>	5 zile	CSN	solicitare de clarificări suplimentare
	Comisia de selecție și nominalizare poate solicita candidaților clarificări suplimentare, în scris, cu stabilirea termenului de răspuns <i>art. 20 alin. (1) și (2) din Anexa 1 H.G. nr. 639/2023</i>			
17	Dosarele de candidatură incomplete vor fi respinse. Candidații respinși sunt informați în scris despre această decizie în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data adoptării deciziei de respingere, conform art. 20 alin. (3) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023	În maximum 5 zile lucrătoare de la data adoptării deciziei de respingere	CSN	Informarea scrisă, comunicată
18	Pe baza dosarelor de candidatură complete, depuse în termen, comisia de selecție și nominalizare alcătuiește lista lungă care are caracter confidențial, conform art. 20 alin. (4) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	<i>În 3 zile de la punctul 17</i>	CSN	Lista lungă - caracter confidențial
19	Analiza informațiilor din dosarele de candidatură rămase pe lista lungă și alocarea punctajului conform grilei de evaluare pentru fiecare criteriu din cadrul profilului consiliului pentru fiecare candidat. Candidații sunt supuși unei analize comparative, prin raportare la profilul consiliului și profilul candidatului. Comisia de selecție și nominalizare poate solicita informații suplimentare față de cele din dosarul de candidatură atunci când consideră necesar, pentru a asigura rigoarea și corectitudinea deciziilor luate. Ca urmare a informațiilor suplimentare obținute, se poate revizui, îmbunătăți și valida acuratețea punctajului obținut pe baza cerințelor profilului candidatului, (art. 21 alin. (1) - (5) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023). Candidații sunt eliminați din lista lungă în ordinea descrescătoare a punctajului obținut, conform cerințelor profilului candidatului, până la limita a maximum 5 candidați, respectiv minimum 2 candidați pentru fiecare post de administrator, rezultând astfel lista scurtă.	La finalizarea analizei informațiilor din dosarele de candidatură	CSN	Lista scurtă

	(art. 21 alin. 6 și art. 22 alin. 1 din Anexa 1 la HG nr. 639/2023)			
20	Comisia de selecție și nominalizare informează candidații respinși , prin mijloace electronice, conform art. 21 alin. (7) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023	La finalizarea analizei informațiilor din dosarele de candidatură	CSN	Informarea electronică
21	Candidații nemulțumiți pot contesta rezultatul obținut prin depunerea de contestații la sediul APT, conform art. 29 alin. (6) din OUG nr. 109/2011	2 zile lucrătoare de la comunicarea rezultatului obținut	Candidat	Contestația candidatului nemulțumit
22	Soluționarea contestației de către Comisia de selecție și nominalizare, conform prevederilor art. 29 alin. (6) din OUG nr. 109/2011	2 zile lucrătoare de la înregistrarea contestației	CSN	Adresă cu privire la soluționarea contestației de către Comisia de selecție și nominalizare
23	Posibilitatea de contestarea a hotărârii APT la instanța de contencios administrativ, conform prevederilor art. 29 alin. (6) din OUG nr. 109/2011	15 zile de la comunicarea hotărârii APT	Candidat	Hotărârea instanței de contencios administrativ
24	Candidații selectați sunt informați prin mijloace electronice cu privire la includerea candidaturii pe lista scurtă și au obligația să depună la APT declarația de intenție în termen de 15 zile de la data informării, conform art. 22 alin. 2 din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	15 zile de la data informării	Candidat	Declarații de intenție depuse
25	CSN analizează declarația de intenție și integrează rezultatele analizei în Matricea profilului de candidat, conform art. 22 alin. (2) și (3) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023	La termenele stabilite de către Comisia de selecție și nominalizare	CSN	Formular de analiză a declarației de intenție Matricea profilului de candidat
26	Organizarea interviurilor candidaților din lista scurtă, conform art. 22 alin.(4) și (5) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	La termenele stabilite de către CSN	CSN	Planul de interviu
27	Întocmirea clasamentului candidaților din lista scurtă și a raportului final al procedurii, care reprezintă finalizarea procedurii de selecție, conform art. 22 alin.(4) și (6) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	După încheierea interviurilor, la termenele stabilite de către CSN	CSN	Raportul final și clasamentul candidaților
28	Comunicarea raportului final către conducătorul autorității publice tutelare, în vederea mandatării reprezentanților în Adunarea Generală a Acționarilor pentru propunerea de membri în Consiliul de Administrație,	La termenele stabilite de către CSN	CSN	Adresă de comunicare a Raportului final către conducătorul APT, în vederea mandatării reprezentanților în adunarea generală a

	conform art. 22 alin. (7), lit. a) și c) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023			acționarilor, pentru propunerea de membri în consiliu
29	Comunicarea raportului final către AMEPIP, în vederea emiterii avizului conform art. 4 ^a alin. (5) lit. c) pct. (vii) din OUG nr. 109/2011	3 zile lucrătoare de la finalizarea procedurii de selecție	APT	Adresă de comunicare a raportului final către AMEPIP, în vederea emiterii avizului conform
30	AMEPIP emite avizul prin care aprobă sau anulează procedura, dacă este cazul dispunând prin decizie a președintelui, măsuri de remediere conform art. 27 din HG nr. 639/2023 și /sau sancțiuni potrivit OUG nr. 109/2011, conform art. 4 ^a alin. (5) lit. c) pct.(vii) din OUG nr. 109/2011 și art. 27 din HG nr. 639/2023	10 zile de la data primirii raportului final	AMEPIP	Aviz conform emis de AMEPIP sau Decizie a președintelui cu măsuri de remediere
31	Publicarea raportului final, conform prevederilor art. 22 alin. (8) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023	După emiterea avizului conform al AMEPIP	APT, ÎP, AMEPIP	Publicarea raportului final, cu respectarea regulilor GDPR, pe site-ul APT, al ÎP și al AMEPIP
32	Convocarea de către autoritatea publică tutelară a Adunării Generale a Acționarilor pentru numirea administratorilor, conform prevederilor art. 22 alin. (9) și (11) din Anexa 1 a HG nr. 639/2023, coroborat cu dispozițiile din Legea nr. 31/1990	Maximum 10 zile de la comunicarea raportului final	APT	Convocarea AGA în condițiile Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare
33	Desemnarea membrilor Consiliului de Administrație se realizează de către Adunarea Generală a Acționarilor din lista scurtă a candidaților elaborată de comisia de selecție și nominalizare. În cazul în care lista scurtă conține un singur candidat, acesta va fi propus pentru postul respectiv. Atunci când există mai mulți candidați incluși în lista scurtă, numirea pe post se va face în ordinea clasamentului, conform prevederilor art. 29, alin. (1) din OUG nr. 109/2011	în conformitate cu prevederile legale	AGA	Hotărârea AGA

Termenele planificate potrivit calendarului procedurii de selecție pot fi decalate în cazul formulării unor contestații, potrivit prevederilor art. 29 alin. (6) din OUG nr.109 /2011.

În cadrul etapelor descrise, dacă nu sunt atrase candidaturi care să îndeplinească minimul de cerințe prevăzute în OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea nr. 187/2023, cu modificările și completările ulterioare, **procedura trebuie să fie reluată** fie de la etapa

publicării anunțului de selecție, fie de la început, prin redefinirea profilului administratorilor, cu scopul de a lărgi baza de candidaturi.

IV. PĂRȚILE RESPONSABILE ȘI ROLURILE ACESTORA

Prezenta secțiune definește principalele activități pe care părțile implicate în procesul de selecție și nominalizare trebuie să le îndeplinească în scopul unei bune gestionări a acestuia.

Conform prevederilor OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, părțile responsabile în cadrul procedurii de selecție și nominalizare sunt următoarele:

- A. Adunarea Generală a Acționarilor societății;
- B. Autoritatea publică tutelară (APT) - Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului;
- C. Comisia de selecție și nominalizare (CSN);
- D. Expertul independent;
- E. Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (AMEPIP).

A. Adunarea Generală a Acționarilor societății îndeplinește următoarele atribuții principale în procesul de selecție și nominalizare a administratorilor, dar fără a se limita la acestea și în condițiile legii, astfel:

- a. hotărăște asupra declanșării procedurii de selecție și comunică hotărârea de declanșare a procedurii de selecție și nominalizare către autoritatea publică tutelară (APT);
- b. aprobă componenta integrală a planului de selecție, împreună cu/incluzând profilul consiliului și profilul candidatului;
- c. desemnează membrii Consiliului de Administrație, la propunerea comisiei de selecție și nominalizare (CSN), care înaintează autorității publice tutelare (APT), în vederea formulării de propuneri pentru desemnarea în adunarea generală a acționarilor, o listă scurtă pentru fiecare post de administrator al întreprinderii publice, în ordinea clasamentului candidaților pentru postul respectiv. Desemnarea membrilor Consiliului de Administrație se realizează de către Adunarea Generală a Acționarilor din lista scurtă a candidaților elaborată de comisia de selecție și nominalizare.
- d. exercită orice alte atribuții statuate de dispozițiile OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare și de prevederile HG nr. 639/2023.

B. Autoritatea publică tutelară îndeplinește următoarele atribuții principale în procesul de selecție a administratorilor, dar fără a se limita la acestea, cu respectarea temeiurilor legale în acest sens, astfel:

- a. stabilește obiective pe termen lung, care acoperă o perioadă de cel puțin 4 ani și asigură includerea acestora în scrisorile de așteptări, care vor fi publicate pe pagina de internet proprie, precum și transmiterea documentației relevante către AMEPIP în termenele stabilite;
- b. notifică AMEPIP cu privire la necesitatea declanșării procedurii de selecție și numire a administratorilor, precum și a revocării acestora (pct.3);
- c. elaborează și aprobă Regulamentul de organizare și funcționare a comisiei de selecție, conform Regulamentului cadru de organizare și funcționare a comisiilor de selecție și nominalizare, aprobat de AMEPIP;
- d. organizează procedura de selecție, selectare și nominalizare a candidaților pentru funcțiile de administrator al întreprinderii publice;
- e. înființează comisia de selecție și nominalizare (pct. 5);
- f. elaborează componenta inițială a planului de selecție și scrisoarea de așteptări, ca parte din componenta inițială a planului de selecție și o publică pe pagina proprie de internet pentru a putea fi adusă la cunoștință candidaților la postul de administrator, precum și pe paginile de internet ale întreprinderii publice și AMEPIP (pct. 7);
- g. aprobă componenta inițială și scrisoarea de așteptări, ca parte din componentă inițială a planului de selecție (pct. 8-9);

- h. elaborează și publică proiectul profilului consiliului pe paginile de internet ale APT și întreprinderii publice și îl transmite către AMEPIP (pct.10);
- i. aprobă prin act administrativ componenta integrală a planului de selecție, împreună cu/incluzând profilul consiliului și profilul candidatului (pct.12-13);
- j. publică anunțul privind selecția administratorilor (pct.14);
- k. transmite rapoartele către AMEPIP în termen de 3 zile lucrătoare de la finalizarea procedurii;
- l. formulează propuneri pentru desemnarea administratorilor în adunarea generală a acționarilor, dintr-o listă scurtă, pentru fiecare post de administrator al întreprinderii publice, pe baza criteriilor de selecție comunicate public prin anunț, în ordinea clasamentului candidaților pentru postul respectiv;
- m. asigură încheierea contractelor de mandat cu administratorii întreprinderii publice, prin mandatarea reprezentanților săi în adunarea generală a acționarilor și transmiterea acestora către AMEPIP;
- n. asigură negocierea indicatorilor-cheie de performanță ai administratorilor, transmiterea acestora către AMEPIP pentru avizare din punct de vedere al încadrării în nivelul minim și aprobarea lor de către adunarea generală a acționarilor;
- o. asigură monitorizarea și evaluarea îndeplinirii indicatorilor-cheie de performanță incluși în contractele de mandat și transmiterea acestor informații către AMEPIP;
- p. întocmește și publică lista administratorilor și directorilor în funcție în întreprinderile publice aflate sub controlul autorității publice tutelare și o comunică AMEPIP;
- q. urmărește aplicarea criteriilor de integritate pentru administratorii și directorii întreprinderilor publice aflate sub controlul său direct sau indirect;
- r. Îndeplinește orice alte atribuții stabilite prin OUG nr.109/2011 cu modificările și completările ulterioare, HG nr. 639/2023, prin legi speciale și prin legislația în vigoare.

C. Comisia de selecție și nominalizare (CSN) se înființează prin act administrativ al ministrului economiei, antreprenoriatului și turismului, conform art. 49 din OUG nr. 109/2011 și Anexei nr. 1 a HG nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

La nivelul autorității publice tutelare, Comisia de selecție și nominalizare se constituie prin act administrativ al conducătorului autorităților publice tutelare, în termen de cel mult 5 zile de la termenul prevăzut la art. 3-6 din Anexa nr. 1 a HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, și are următoarea componență:

- 2 membri titulari și 2 supleanți desemnați prin ordin de către conducătorul autorității publice tutelare;
- 2 membri titulari și 2 supleanți desemnați de AMEPIP, prin ordin al președintelui;
- un expert independent, selectat de AMEPIP.

Președintele CSN este desemnat dintre reprezentanții autorității publice tutelare prin ordin al conducătorului autorității publice tutelare.

Autoritatea publică tutelară asigură secretariatul CSN. Secretarul CSN nu este membru al CSN, este desemnat prin ordin al conducătorului autorității publice tutelare și nu are drept de vot.

Prin Ordinul nr. 1020/04.04.2024 al ministrului economiei, antreprenoriatului și turismului, s-a aprobat *Regulamentul de organizare și funcționare al Comisiilor de selecție și nominalizare a candidaților pentru posturile de membru în cadrul Consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice aflate sub autoritatea Ministerului Economiei, Antreprenoriatului și Turismului.*

Regulamentul de organizare și funcționare al Comisiilor de selecție și nominalizare a candidaților pentru posturile de membru în cadrul Consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice aflate sub autoritatea Ministerului Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, denumit în continuare „Regulamentul”, stabilește modalitatea de organizare și funcționare a Comisiei de selecție și nominalizare constituite la nivelul autorității publice tutelare în baza prevederilor art. 4^o alin. (1) din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, coroborate cu Ordinul nr. 126/12.03.2024 al Președintelui AMEPIP privind aprobarea *Regulamentului-cadru*

de organizare și funcționare al Comisiilor de selecție și nominalizare a candidaților pentru postul de membru în cadrul Consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, în condițiile art. 4^a alin. (5) lit. c) pct. (v) din OUG nr. 109/2011.

Comisia de selecție și nominalizare îndeplinește atribuțiile principale prevăzute la art. 4^o alin. (5) din OUG nr. 109/2011, detaliate prin Regulamentul de organizare și funcționare al comisiilor de selecție și nominalizare, aprobat de autoritatea publică tutelară.

Atribuțiile principale ale CSN sunt următoarele :

- a) desfășoară procedura de selecție a administratorilor, cu asigurarea conformității și transparenței acesteia;
- b) evaluează candidații, pregătește și comunică Adunării Generale a Acționarilor și autorităților publice tutelare lista scurtă a candidaților și clasamentul acestora;
- c) notifică AMEPIP în cazul apariției oricăror abateri de la prevederile legale referitoare la derularea procedurii de selecție, în vederea aplicării de sancțiuni și dispunerii de măsuri de remediere.

Activitățile principale ale CSN sunt următoarele:

- a) elaborează componenta integrală a planului de selecție în termen de 10 zile de la înființare, în vederea propunerii spre nominalizare pentru posturile de administrator, cu încadrarea în termenele prevăzute de OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale HG nr. 639/2023, și o transmite APT și întreprinderii publice în vederea publicării pe paginile de internet;
- b) elaborează profilul candidatului pentru pozițiile de membru în consiliul de administrație/supraveghere, pe baza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice și scrisorii de așteptări;
- c) stabilește care dintre criteriile exemplificate în Anexa nr. 1a la HG nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice sunt criterii obligatorii și care sunt opționale, în funcție de specificul și complexitatea activității întreprinderii publice, de cerințele din scrisoarea de așteptări, precum și de ponderea acestora în întocmirea listei scurte;
- d) stabilește condițiile de eligibilitate pentru candidați în vederea participării la procedura de selecție - membru în consiliul de administrație/supraveghere și conținutul dosarului pentru depunerea candidaturii pentru fiecare poziție de membru;
- e) ulterior termenului-limită pentru depunerea dosarelor de candidat, Comisia de selecție și nominalizare desigilează și analizează conținutul dosarelor depuse de către candidați;
- f) decide respingerea dosarelor de candidatură incomplete și informează candidații respinși , în scris, despre această decizie, în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data adoptării deciziei de respingere;
- g) desfășoară activitățile care stau la baza elaborării listei lungi și verifică informațiile din dosarele de candidatură;
- h) analizează informațiile din dosarele de candidatură rămase pe lista lungă și alocă punctajul conform grilei de evaluare pentru fiecare criteriu din cadrul profilului consiliului, pentru fiecare candidat;
- i) solicită candidaților, în scris, dacă este cazul, clarificări suplimentare, cu stabilirea termenului de răspuns;
- j) stabilește lista lungă de candidaturi, pe baza dosarelor de candidatură complete;
- k) informează, prin mijloace electronice, candidații selectați cu privire la includerea candidaturii acestora pe lista scurtă, cu obligația depunerii la autoritatea publică tutelară a declarației de intenție în termen de 15 zile de la data informării;
- l) stabilește modul de acordare a punctajului, documentele referitoare la declarația de intenție, planul de interviu și declarațiile necesare a fi completate de către candidați;
- m) analizează declarația de intenție și integrează rezultatele analizei în evaluarea candidatului;
- n) elaborează planul de interviu și organizează interviurile candidaților aflați pe lista scurtă, pe baza acestuia;
- o) după încheierea interviurilor, realizează clasamentul candidaților aflați în lista scurtă și raportul final, care se transmite AMEPIP, în vederea emiterii avizului conform și , ulterior, conducătorului

autorității publice tutelare, în vederea luării deciziei de numire, pentru regiile autonome, respectiv, conducătorului autorității publice tutelare, în vederea mandatării reprezentanților statului în adunarea generală a acționarilor, pentru propunerea de membri în consiliu, în cazul societăților;

p) notifică AMEPIP în cazul apariției oricăror abateri de la prevederile legale referitoare la derularea procedurii de selecție, în vederea aplicării de sancțiuni și /sau dispunerii de măsuri de remediere;

q) în situația nerespectării prevederilor legale cu privire la selecția candidatului, comisia sau, în caz de divergență între membrii comisiei, orice membru al comisiei de selecție și nominalizare, notifică AMEPIP, dispozițiile art. 4^a alin. (5) lit. c) pct. (vii) din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aplicându-se în mod corespunzător;

r) informează AMEPIP cu privire la stadiul de desfășurare a procedurilor de selecție, conform calendarului acesteia, cu respectarea confidențialității cu privire la informațiile privind candidații, dosarele de candidatură, lista lungă sau alte informații cu caracter confidențial;

s) îndeplinește oricare alte activități în conformitate cu atribuțiile stabilite prin actul administrativ de înființare și cele prevăzute de OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și de HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Comisia de selecție și nominalizare elaborează componenta integrală a planului de selecție în termen de maximum 10 zile de la înființare și o transmite APT și întreprinderii publice în vederea publicării pe paginile de internet.

Acționarii reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a componentei integrale a planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării.

Componenta inițială a planului de selecție se aprobă prin act administrativ al autorității publice tutelare, după parcurgerea etapelor art. 5, alin (1) - (4) din Anexa nr. 1 a HG nr. 639/2023, în termen de 10 zile.

D. Expertul independent, îndeplinește condițiile prevăzute la art. 2 pct. 28 din OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, astfel:

a) este persoană fizică sau juridică, specializată și autorizată în condițiile legii pentru a- și desfășura activitatea în domeniul resurselor umane, selectată de către AMEPIP pentru autoritățile publice tutelare de la nivel central sau de către autoritatea publică tutelară în cazul întreprinderilor publice de interes local, în conformitate cu dispozițiile Legii nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare, care prezintă un portofoliu relevant de clienți pentru selecția administratorilor/directorilor de întreprinderi publice sau private, din care să rezulte că a prestat servicii de recrutare, care s-au concretizat cu ocuparea respectivelor poziții;

b) prezintă un portofoliu de clienți din ultimii trei ani pentru selecția administratorilor/directorilor de întreprinderi publice sau private, din care să rezulte că a prestat servicii de recrutare pentru minimum trei clienți, care s-au concretizat cu ocuparea respectivelor poziții;

c) echipa de proiect să fie formată din cel puțin 2 experți cu experiență în recrutarea administratorilor/directorilor de întreprinderi publice sau private, și care s-au concretizat cu ocuparea respectivelor poziții sau cu finalizarea obligațiilor contractuale din partea prestatorului.

Responsabilitățile și sarcinile minimale ale expertului independent:

- Consilierea autorității publice tutelare privind metodele de implementare cele mai eficace ale prevederilor obligatorii ale OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice cu modificărilor și completările ulterioare și ale HG nr. 639/2023;
- Elaborarea Componentei Integrale a Planului de Selecție, în consultare cu membrii comisiei desemnate la nivelul autorității publice tutelare. Planul de selecție va conține, dar fără a se limita la acestea elementare prevăzute de HG nr. 639/2023, Anexa nr.1;
- Elaborarea și completarea materialelor și a documentelor identificate în planul de selecție, precum și a altor materiale și documente personalizate prevăzute în HG nr. 639/2023;

- Implementarea planului de selecție, identificarea și selecția candidaților, stabilirea conținutului dosarului pentru depunerea candidaturii;
- Colectarea și verificarea dosarelor de candidatură în raport cu minimul de criterii stabilite pentru selecție, în vederea alcătuirii listei lungi de candidați. Dacă informațiile din dosare nu sunt concludente în ceea ce privește întrunirea minimului de criterii stabilite pentru selecție de către candidați, solicită clarificări suplimentare sau decide respingerea candidaturii;
- Întocmirea listei lungi de candidați, care are caracter confidențial și nu trebuie publicată;
- Informarea în scris a candidaților respinși de pe lista lungă despre această decizie;
- Evaluarea candidaților conform grilei de evaluare pentru fiecare criteriu din cadrul profilului pentru fiecare post;
- Solicitarea de informații suplimentare candidaților din lista lungă, dacă este cazul, pentru acuratețea punctajului;
- Organizarea de interviuri directe cu candidații, conform planului de selecție;
- Analizarea declarației de intenție depuse de candidații din lista scurtă și integrarea rezultatelor în profilul de candidat;
- Realizarea selecției finale a candidaților din lista scurtă care se face pe baza de interviu, în baza planului de interviu (întocmit și prezentat de expert);
- Realizarea raportului pentru numirile finale;
- Participarea la sesiuni de informare și coordonare cu autoritatea publică tutelară.

E. Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (AMEPIP)

În legătură cu procedura de selecție și nominalizare a administratorilor de întreprinderi publice la nivel central, AMEPIP are responsabilitatea finală de a asigura o procedură de selecție transparentă și competitivă, sens în care are următoarele atribuții:

- (i) participă la procedura de selecție și nominalizare a administratorilor prin reprezentanții săi numiți în comisia de selecție și nominalizare, în mod obligatoriu pentru întreprinderile publice de la nivel central, respectiv la solicitarea autorității publice tutelare, pentru întreprinderile publice de la nivel local;
- (ii) verifică respectarea procedurilor de selecție și nominalizare pentru întreprinderile publice de la nivel local;
- (iii) constituie și gestionează baza de date a corpului administratorilor de întreprinderi publice;
- (iv) primește și verifică scrisorile de motivație din partea candidaților pentru corpul administratorilor de întreprinderi publice;
- (v) aprobă, prin ordin, regulamentul-cadru de organizare și funcționare al comisiilor de selecție și nominalizare, cu respectarea metodologiei prevăzute la art. 4⁶ alin. (2);
- (vi) avizează prelungirea, în mod excepțional, a mandatelor provizorii ale administratorilor în condițiile prevăzute la art. 29¹ alin. (3);
- (vii) primește rapoartele finale ale comisiilor de selecție și nominalizare de la autoritățile publice tutelare, în termen de 3 zile lucrătoare de la finalizarea procedurilor de selecție și nominalizare a administratorilor. În termen de 10 zile de la data primirii raportului, AMEPIP emite un aviz conform prin care aprobă sau anulează procedura, dispunând măsuri de remediere astfel cum acestea vor fi reglementate prin normele metodologice de aplicare a dispozițiilor prezentei ordonanțe de urgență și /sau sancțiuni în conformitate cu prevederile prezentei ordonanțe de urgență.

V. RISCURILE IDENTIFICATE

În procesul de selecție și nominalizare se pot identifica riscuri reale, potențial să apară din cauza cerințelor contextuale al ansamblului de condiții și circumstanțe specifice care trebuie luate în considerare. Aceste cerințe contextuale sunt determinate de particularitățile întreprinderii publice și de mediul în care acestea operează, de starea economică, financiară, contextul legislativ și poziția strategică în care se află întreprinderea publică la momentul declanșării procedurii de selecție.

Pe baza acestor factori s-au identificat câteva riscuri potențiale:

Risc identificat	Impact	Probabilitate apariție	Observații
Schimbări legislative	mare	mare	Cadrul legislativ a fost modificat și completat. Acest fapt implică un risc potențial, fiind între primele întreprinderi publice care implementează noile modificări legislative.
Criză de timp	moderat	mare	Pot apărea decalaje din cauza întârzierilor în finalizarea unei/unor etape. Aceste decalaje pot conduce la nerespectarea/ neîncadrarea în termenele stabilite de legiuitor pentru o parte din etape, precum și pentru termenul legal maxim de 150 de zile de finalizare a procedurii de la data declanșării acesteia.
Număr mic de candidați care aplică	moderat	medie	Explicația pentru identificarea acestui risc este specificul întreprinderii și experiența solicitată prin noile reglementări legale.
Neîndeplinirea minimului de cerințe prevăzute la art. 28 și art. 34 alin.(4 ¹) din OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare	mare	mare	Dacă nu sunt atrase candidaturi care să îndeplinească minimul de cerințe prevăzute în OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea nr. 187/2023, cu modificările și completările ulterioare, procedura trebuie reluată.
Abandon al procesului din partea candidaților ale și în final	mare	medie	
Contestarea hotărârii APT la instanța de contencios administrativ (art. 29 alin. (6) din O.U.G.109/2011)	mare	medie	Candidații nemulțumiți pot contesta rezultatul obținut prin depunerea de contestații la instanța de contencios administrativ, în termen de 15 zile de la comunicarea hotărârii APT.
Riscuri ce se circumscriu cazului de forță majoră	mic	mic	

VI. DOCUMENTELE CE TREBUIE DEPUSE PÂNĂ LA NUMIREA ADMINISTRATORILOR

Conform art. 11 din Anexa nr. 1 la HG nr. 639/2023, planul de selecție cuprinde documente și formulare personalizate pentru fiecare procedură de selecție.

Documentele și formularele prevăzute sunt următoarele, dar fără a se limita la acestea:

- a) etapele procesului de selecție, calendarul, documentele și materialele ce urmează a fi verificate, respectiv elaborate, persoanele de contact pentru informații și detalii suplimentare;
- b) anunțurile privind selecția, presa tipărită și pentru online;
- c) lista detaliată a documentelor necesare în vederea depunerii candidaturii de către persoane fizice și persoane juridice, în funcție de etapele procedurii de selecție;
- d) dispozițiile de confidențialitate și de acces la documente, lista elementelor confidențiale;
- e) lista riscurilor posibile și a măsurilor ce vor fi luate pentru diminuarea acestor riscuri, asigurându-se că drepturile acționarilor sunt respectate și că interesele întreprinderii publice sunt asigurate;
- f) scrisoarea de așteptări;
- g) cerințele contextuale;
- h) profilul consiliului;
- i) profilul candidatului;
- j) criteriile de selecție;
- k) modul de acordare a punctajului;
- l) documente referitoare la declarația de intenție;
- m) plan de interviu;
- n) proiectul contractului de mandat;
- o) declarații necesar a fi completate de către candidați.

Candidații trebuie să completeze dosarul de candidatură cu documentele solicitate în anunțul de selecție și cu alte documente ce vor fi stabilite de expertul independent la momentul elaborării anunțului.

ELEMENTE DE CONFIDENȚIALITATE

Toate dosarele de candidatură ale candidaților vor fi tratate în deplină confidențialitate de către toate părțile implicate în procedura de selecție și nominalizare. De asemenea, confidențialitatea datelor se referă și la a nu folosi în interes propriu aceste informații. Informațiile privind identitatea candidaților vor fi tratate cu cel mai înalt grad de confidențialitate, iar accesul la aceste informații se limitează numai la acele persoane care sunt implicate în procesul decizional.

Lista elementelor confidențiale:

- Identitatea, datele personale și dosarele de candidatură ale candidaților;
- Informații referitoare la viața privată, profesională sau publică a candidaților.
- Lista lungă a candidaților calificați și lista scurtă a candidaților calificați pentru următoarea etapă a selecției.

Lista elementelor accesibile doar comisiei de selecție și nominalizare:

- Toate punctajele obținute în cursul evaluărilor/clarificărilor intermediare și integrate în matrice;
- Rezultatele interviurilor și elementele, amănuntele, exemplele și toate datele oferite de candidați pe parcursul acestora, cu excepția datelor cu caracter confidențial;

Lista elementelor ce pot fi făcute publice:

- Planul de selecție - Componenta inițială care include Scrisoarea de așteptări;
- Profilului consiliului de administrație;
- Profilul candidatului;
- Anunțul;
- Criterii de selecție și de evaluare;
- Plan de interviu;
- Modele de declarații;
- Planul de selecție - Componenta integrală;

- Raportul final se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, a întreprinderii publice și a AMEPIP, cu respectarea prevederilor Regulamentului general privind protecția datelor.

VII. ACȚIUNI VIITOARE ÎN VEDEREA DEFINITIVĂRII PLANULUI DE selecȚIE

În vederea definitivării planului de selecție, Comisia de selecție și nominalizare va întreprinde activitățile necesare pentru conformarea la OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, și ale Normelor metodologice aprobate prin HG nr. 639/2023. În acest sens, va elabora, dar fără a se limita la acestea, următoarele documente necesare în procesul de recrutare și selecție:

- a) profilul candidatului pentru funcția de administrator;
- b) matricea profilului candidatului;
- c) anunțurile privind selecția, pentru presa tipărită și pentru online;
- d) lista detaliată a documentelor necesare în vederea depunerii candidaturii de către persoane fizice și persoane juridice;
- e) formulare ale declarațiilor necesare a fi completate de către candidați;
- f) materiale referitoare la declarația de intenție;
- g) planul de interviu;
- h) lista elementelor confidențiale și a celor ce pot fi făcute publice;
- i) lista elementelor pentru verificarea candidaților aflați în lista scurtă.

Planul de selecție va fi completat/modificat/actualizat/definitivat de către comisia de selecție și nominalizare asistată de expertul independent specializat în recrutarea resurselor umane, cu alte elemente/documente aferente procedurii de selecție apărute între data declanșării acesteia și data publicării raportului final al CSN.



ANEXA Ia PLANUL DE SELECȚIE - COMPONENTA INIȚIALĂ

SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

NECESARĂ SELECȚIEI ȘI EVALUĂRII MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. PENTRU O PERIOADĂ DE 4 ANI

I. REZUMATUL CONTEXTULUI STRATEGIC ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ SOCIETATEA

Modernizarea României cu ajutorul Mecanismului de Redresare și Reziliență (MRR) este o șansă istorică, un proiect național care aduce reformele necesare dezvoltării reale a unei țări europene din era verde și digitală. P.N.R.R. al României este conceput astfel încât să asigure un echilibru optim între prioritățile Uniunii Europene și necesitățile de dezvoltare ale României. Obiectivul general al P.N.R.R. este dezvoltarea României prin realizarea unor programe și proiecte esențiale, care să sprijine reziliența, nivelul de pregătire pentru situații de criză, capacitatea de adaptare și potențialul de creștere, prin reforme majore și investiții cheie cu fonduri din Mecanismul de Redresare și Reziliență. Obiectivul specific al P.N.R.R. este corelat cu cel al mecanismului, detaliat în Regulament, și anume de a atrage fondurile puse la dispoziție de Uniunea Europeană prin Next Generation EU, în vederea atingerii jaloanelor și a țințelor în materie de reforme și investiții.

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. are ca scop aplicarea **Strategiei naționale pentru exploatarea zăcămintelor hidrominerale și de substanțe asociate**, prin efectuare de acte de comerț corespunzătoare obiectului de activitate, incluzând operațiuni de prospecțiune, explorare, dezvoltare și exploatare în perimetrele în care a obținut licența specifică, precum și activități de proiectare, expertizare, transport, informatică, protecția mediului, analize de laborator, activități balneare, și orice alte activități și servicii necesare realizării obiectului principal de activitate.

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. funcționează în baza Legii 31/1990 privind societățile, cu modificările și completările ulterioare, raportându-se și la rigorile legislației din domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice, respectiv OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Activitatea specifică, așa cum este ea definită de codurile CAEN, este reglementată de:

- Legea Minelor nr. 85/2003 și Normele de aplicare aferente,
- Hotărârea de Guvern 1020/2005 privind aprobarea Normelor tehnice de exploatare și comercializare a apelor minerale naturale,
- Hotărârea de Guvern 1208/2003 privind Normele de aplicare a Legii Minelor,
- Hotărârea de Guvern 930/2005 pentru aprobarea Normelor speciale privind caracterul și mărimea zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică,

- Ordinul ANRM 87/2008 pentru aprobarea Instrucțiunilor tehnice privind clasificarea și evaluarea resurselor/rezervelor de apă minerală naturală, apă minerală terapeutică, apă geotermală, gazele care le însoțesc și de gaze necombustibile
- Directiva 2009/54/CE a Parlamentului European și Consiliului din 18.06.2009 privind exploatarea și comercializarea apelor minerale naturale.

Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, în calitate de acționar unic al SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A., a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani.

Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului 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 societății.

Prezentul document reprezintă dezideratele Ministerului Economiei, Antreprenoriatului și Turismului cu privire la evoluția societății în următorii patru ani, și a fost elaborat în temeiul OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată prin Legea nr. 111/2016 și Legea nr. 187/2023 și în conformitate cu dispozițiile HG nr. 639/2023 privind aprobarea Normelor metodologice pentru stabilirea criteriilor de selecție a membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, de întocmire a listei scurte pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și pentru stabilirea altor măsuri necesare implementării prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

II. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA

PREZENTAREA SOCIETĂȚII

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. (numită în continuare SNAM S.A.) a fost înființată prin Hotărârea de Guvern nr.786/1997, urmare a reorganizării fostei Regii Autonome a Apelor Minerale din România .

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. este o societate comercială pe acțiuni, persoană juridică română, având acționar unic Statul Român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului , ce funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, în conformitate cu legislația în vigoare și actul constitutiv al societății.

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. are în componență trei servicii teritoriale, fără personalitate juridică.

STRUCTURA ACȚIONARIATULUI

Natura capitalului - integral de stat.

Structura acționariatului este următoarea:

Statul român prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului	100%
---	------

Forma de organizare a contabilității întreprinderii publice (Ordinul MFP nr. 1802/2014 - pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, Ordinul MFP nr. 2844/2016 - pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară):

Societate comercială cu capital integral de stat

Sursele de finanțare utilizate în ultimii patru ani: Autofinanțare (încasări din contracte comerciale)

Gradul de realizarea a veniturilor bugetare, comparativ cu veniturile estimate, în ultimii patru ani.

ANUL	venituri bugetare (mii lei)	veniturilor realizate (mii lei)	Grad de realizare (%)
2020	45.256	40.352	89,16
2021	47.195	42.565	90,19
2022	45.004	45.386	100,85
2023	48.854	47.008	96,22

Dimensiunea întreprinderii publice în funcție de: venituri, active, capitalizare, structura datoriilor, profitabilitate, numărul de angajați, respectiv valoarea dividendelor și modalitatea de acordate în ultimii patru ani este următoarea :

Anul	Active totale (lei)	Datorii totale (lei)	Profit brut (lei)	Nr mediu angajati	Valoare dividende (lei)
2020	28.623.539	7.678.692	2.898.979	135	2.559.446
2021	25.893.218	6.785.217	1.479.405	129	1.396.967
2022	30.202.400	7.269.093	2.895.692	124	2.347.116
2023	33.813.092	9.466.588	3.084.454	123	2.353.974

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

Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, se așteaptă ca managementul societății să fie orientat spre dezvoltarea activității acesteia în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și serviciilor realizate, protecția mediului, securitatea și sănătatea salariaților.

Misiunea din perspectiva acționarului, este ca SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. să contribuie la creșterea eficienței în domeniul exploatarei resurselor de apă minerală naturală și balneoterapeutică, prin:

- realizarea unor servicii de înaltă calitate și stimularea investițiilor în acest domeniu;
- încurajarea identificării de noi resurse și valorificarea potențialului acvifer în mod eficient;
- punerea în valoare de noi perimetre pentru exploatare;
- susținerea activităților de cercetare-dezvoltare în acest domeniu;

Punctele centrale ale misiunii constau în asigurarea exploatării raționale și calitative a bazinelor acvifere, în condiții de competitivitate, acceptabilitate, accesibilitate și de protecție a mediului.” (Strategia de Dezvoltare a SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A.).

Prin cele peste 43 de licențe de exploatare aflate în concesiune, SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. furnizează în prezent circa 50% din volumele de apă minerală naturală îmbuteliate, viziunea societății fiind legată de exploatarea durabilă și eficientă a acestei resurse regenerabile aflate în proprietatea Statului român.

VIZIUNEA

Viziunea autorității publice tutelare conturează o societate puternică, caracterizată prin transparență, calitate și performanță.

Autoritatea publică tutelară își propune în permanență să îmbunătățească performanțele din punct de vedere managerial, tehnic și financiar pentru a exploata cu eficiență sporită resursele de mediu, resursele materiale și umane, în perspectiva unei dezvoltări durabile

Obiectivele societății, din perspectiva autorității publice tutelare sunt:

- creșterea eficienței societății,
- creșterea profitabilității,
- menținerea unui tarif optim, raportat la costuri și serviciile oferite,
- realizarea de investiții, atât pentru identificare de noi surse, cât și pentru continuarea programului de re tehnologizare și modernizare a fluxurilor tehnologice,
- respectarea termenelor de plată a datoriilor societății,
- recuperarea creanțelor de la clienți,
- creșterea constantă a numărului de clienți și /sau a volumelor de apă livrate către aceștia,
- menținerea acreditărilor laboratorului și obținerea de noi acreditări, cu scopul de realizare a unui laborator de referință națională în domeniul analizei de apă minerală,
- creșterea gradului de satisfacție a clienților.

Obiectivul, pe termen mediu și lung, pentru SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. este diversificarea serviciilor și produselor oferite, relaționate cu obiectul principal de activitate, pentru crearea de noi locuri de muncă.

Legătura dintre misiunea, viziunea și obiectivele SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A., reprezintă scopul pentru dezvoltarea societății astfel încât să aducă plus valoare în piață și să își îndeplinească obiectivele de competitivitate și profitabilitate ce vor fi stabilite în planul de administrare și planul de management.

Date fiind calitățile apei minerale ca ”resursă rară”, precum și perspectivele climatice și ecologice care vor transforma apa într-un bun mai greu accesibil, SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. își dorește următoarele direcții de dezvoltare conform viziunii proprii:

- continuarea și dezvoltarea activității de comerț (intern și extern) pentru valorificarea materiei prime obținute din activitatea proprie;
- intrarea pe piața de îmbutelieri;
- cercetarea de noi surse, captarea și forajul izvoarelor de apă minerală;

- furnizarea consultanței în domeniul geologiei/hidrogeologiei apelor minerale;
- dezvoltarea Laboratorului propriu pentru analize fizico-chimice și de microbiologie, pentru toate tipurile de ape, și acreditarea acestuia ca Laborator de referință.

Perspectiva următorilor ani vor asigura completarea unui ecosistem benefic pentru creșterea portofoliului de clienți având în vedere câteva elemente-cheie:

- volumele livrate către îmbuteliatori se mențin conform graficelor comerciale de livrare, iar piața se află în dezvoltare;
- societatea. și -a extins portofoliul inclusiv cu activități de consultanță, prestand servicii de asistență în identificarea surselor de apă (prospecțiune) și pregătirea documentațiilor de profil pentru clienți externi;
- asigurarea și extinderea dotărilor tehnice ale Laboratorului propriu, inclusiv prin operaționalizarea compartimentului de microbiologie, pe lângă cel deja consacrat de analize fizico-chimice, alături de perspectiva completării acreditării RENAR;

IV. ÎNCADRAREA SOCIETĂȚII ÎNTR-UNA DIN CATEGORIILE DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Obiectul principal de activitate al SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. este exploatarea și explorarea apelor minerale, monitorizarea calitativă și cantitativă a surselor de apă minerală: activități de prospecțiune, explorare, dezvoltare și exploatare - CAEN 0899.

De asemenea, pe lângă activitatea principală, SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A., desfășoară activități de proiectare, expertizare, transport, informatică, inginerie și consultanță tehnică, protecția mediului, analize de laborator, activități balneare, reciclarea materialelor, calificarea personalului propriu și orice alte activități și servicii necesare realizării obiectului principal de activitate (Cod CAEN Rev.2 - 4939, 4941, 6209, 7112, 7120, 7219, 8559, 3811).

Pe lângă scopul comercial al SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A., autoritatea publică tutelară dorește ca societatea să se dezvolte și să mențină, prin serviciile pe care le oferă, o administrare riguroasă a resursei minerale pe care o gestionează, apa minerală, atât pentru mediu, clienți direcți, cât și pentru consumatorii finali.

Acțiunile de operare și exploatare a resursei minerale vor fi realizate cu respect pentru mediu și natură, prin păstrarea tuturor proprietăților apei minerale care ajunge la consumatorul final.

V. POLITICA DE DIVIDENDE / VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ SOCIETĂȚII

Acționarul unic, Statul roman prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, se așteaptă să fie menținut un echilibru între investiții și dividende.

Distribuirea dividendelor se face cu respectarea 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.

Unul dintre cele mai importante aspecte legate de comportamentul statului se referă la asigurarea predictibilității politicii de dividende. Astfel, politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

Obiectivul principal al autorității publice tutelare este asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele angajate.

Valoarea anuală a dividendelor va fi propusă de Consiliul de Administrație al societății, urmând ca aceasta să fie aprobată de Adunarea Generală a Acționarilor în condițiile respectării prevederilor legale aplicabile, fără a afecta nevoile investiționale de menținere și dezvoltare a societății.

Consiliul de Administrație trebuie să informeze din timp autoritatea publică tutelară cu privire la schimbările survenite, de natură să pună în pericol activitatea societății.

În formularea propunerilor către Adunarea Generală a Acționarilor cu privire la distribuirea dividendelor, Consiliul de Administrație al societății va lua în considerare următoarele criterii:

- Respectarea cerințelor prevăzute de OG nr. 64/2001, cu modificările și completările ulterioare;
- Menținerea unui echilibru între nevoia de compensare a acționarului prin dividende și necesitățile de finanțare prin surse proprii ale societății, inclusiv pentru proiecte de investiții. De asemenea, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca politica de dividende să fie legată de îmbunătățirea performanței și reducerea costurilor.

VI. POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ SOCIETĂȚII

Politica de investiții este parte integrantă a politicii generale a societății și reprezintă ansamblul metodelor de alegere, a modalităților de utilizare a instrumentelor financiare, precum și a metodelor de asigurare a echilibrului financiar în procesul realizării obiectivelor propuse. Prin politica de investiții se formulează așteptări legate de îmbunătățirea infrastructurii și consolidarea profilului de activitate al societății.

Având în vedere importanța gestionării resurselor de apă minerală și balneară, pentru statul român, dar și pentru siguranța produsului livrat la îmbuteliatori, SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. va urmări:

- *Menținerea în funcționare optimă a tuturor forajelor pe care le operează și din care livrează societatea apă minerală naturală, pentru eficiență în exploatare a surselor și rezervoarelor acvifere, cu oferirea debitului stabilit, dar și necesar clienților;*
- Până în luna iunie 2029, societatea va menține în funcționare optimă toate forajele pe care le operează și din care livrează apă minerală naturală, asigurând o eficiență de exploatare de cel puțin 95% pentru toate sursele și rezervoarele acvifere, astfel încât să furnizeze clienților un debit stabil de apă, conform normelor de debit stabilite contractual, fără întreruperi neplanificate care să depășească termenul maxim de întrerupere nepanificată stabilit contractual.

- Dezvoltarea de noi foraje pentru sprijinirea dezvoltării clienților săi;
- Până în 2028, societatea va dezvolta și operaționaliza numărul necesar de foraje pentru a sprijini dezvoltarea clienților, asigurând un debit suplimentar de apă de cel puțin 4% față de capacitatea curentă, astfel încât să răspundă cerințelor de creștere a consumului și să contribuie la extinderea bazei de clienți.
- dezvoltarea resurselor umane prin atragerea și menținerea specialiștilor.
- Până la finalul anului 2028, societatea va implementa un program strategic de atragere și retenție a specialiștilor, crescând rata de retenție a personalului cu cel puțin 15% și atrăgând minimum 3-5 noi specialiști cu expertiză în domenii critice. Vor fi dezvoltate inițiative precum pachete de beneficii competitive, programe de formare continuă și oportunități de avansare în carieră.

Investițiile vin ca un sprijin în dezvoltarea societății pe o piață concurențială și pentru păstrarea unui nivel de profitabilitate acceptat de acționarul unic.

Potrivit prevederilor *OG nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație unică*, cu modificările și completările ulterioare, la fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli, societatea va avea în vedere, dar fără a se limita la aceasta, ca programele sale de investiții și dotări să fie fundamentate în limita surselor legale de finanțare a acestora.

Autoritatea publică tutelară își rezervă dreptul de a solicita informații ulterioare cu privire la direcția strategică a societății, ținând seama de așteptările generale exprimate în prezenta scrisoare.

Valoarea estimată a obiectivelor de investiții în anul 2024, conform planului de investiții este de 32.125.000 lei.

VII. AȘTEPTĂRI AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE SOCIETĂȚII

Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, dorește ca, organele de administrare și conducere ale societății, în următorii 4 ani, să își axeze activitatea pe găsirea soluțiilor privind finanțarea și realizarea de proiecte care acoperă întregul spectru al activităților specifice.

Proiectele majore generale ce ar trebuie dezvoltate de societate pentru asigurarea continuării activităților specifice au ca obiective:

- stabilizarea deciziilor pe termen mediu și lung prin aplicarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă, prin care să se nominalizeze Consiliul de Administrație și Directorul General cu responsabilități pe termen lung;

- refacerea resursei umane conform capabilităților activității de profil;
- promovarea unei politici salariale stimulative, prin asigurarea corelării salariului mediu pe societate cu salariul mediu pe ramura publicat de Institutul Național de Statistică, care să genereze condiții de afirmare individuală și de stopare a migrării către firme concurente, în special a eșalonului tânăr, acesta fiind un proiect major pentru o evoluție viitoare sănătoasă a societății;

Societatea va menține și va dezvolta o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate;

Autoritatea publică tutelară va colabora îndeaproape cu Consiliul de administrație prin Direcția Administrarea Participațiilor Statului, pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu privire la direcțiile strategice ale societății;

Autoritatea publică tutelară va primi în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, rapoartele elaborate de consiliul de administrație cu privire la realizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat, în vederea monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care acționarul le consideră necesare;

Societatea va îndeplini obiectivele asumate cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională.

Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, dorește să sprijine activitatea societății într-un mod constructiv și transparent, alături de organele de administrare și conducere, cu scopul îmbunătățirii performanțelor societății și gestionării eficiente a acesteia.

Planul de administrare pe care membrii Consiliului de administrație trebuie să-l elaboreze, conform legislației guvernantei corporative, va reflecta prin acțiuni concrete, așteptările exprimate de acționari prin Scrisoarea de așteptări pentru următorii 4 ani. Consiliul de administrație își va desfășura activitatea în baza acestui Plan de administrare pe toată durata mandatului și va îndeplini indicatorii de performanță financiari și non-financiari, negociați și aprobați de către Adunarea Generală a Acționarilor societății.

Administratorii societății trebuie să susțină o activitate transparentă și să se asigure, prin grija președintelui Consiliului de administrație, de publicarea pe pagina de internet a companiei a tuturor informațiilor publice prevăzute de legislația aplicabilă.

În vederea asigurării în timp optim a unei comunicări permanente cu autoritatea publică tutelară, cu privire la direcțiile strategice ale societății, Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului se așteaptă ca membrii Consiliului de administrație să colaboreze îndeaproape și să transmită documentele de raportare în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de către minister, precum și oricare alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

Până la sfârșitul trimestrului IV al anului 2025, societatea va implementa un sistem integrat de gestiune a proceselor de guvernare corporativă și de raportare conform cerințelor OUG

109/2011, care să asigure elaborarea, aprobarea și transmiterea tuturor documentelor și informațiilor necesare către autoritatea publică tutelară, în termenele legale și administrative stabilite. Sistemul va fi operaționalizat prin colaborarea constantă între membrii Consiliului de Administrație și Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, și va include un calendar clar al raportărilor și proceduri standardizate de comunicare.

De asemenea, în situația constatării oricăror nereguli sau abateri de la îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți, Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului trebuie notificat în cel mai scurt timp.

VIII. POLITICA PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE

Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului dorește ca administratorii societății să acorde o atenție deosebită îmbunătățirii calității și creșterii siguranței serviciilor oferite, având în vedere importanța managementului activităților și serviciilor specifice, conservarea și folosirea în condiții optime a tuturor bunurilor aflate în patrimoniu, precum și susținerea unei structuri optime de personal specializat.

Până la finalul trimestrului IV al anului 2026, administratorii societății vor dezvolta/moderniza măsuri concrete pentru îmbunătățirea calității și siguranței serviciilor oferite, cu respectarea standardelor în domeniu, gestionarea eficientă a activităților și serviciilor specifice, precum și optimizarea utilizării tuturor bunurilor din patrimoniu. În paralel, va fi dezvoltată și susținută o structură optimă de personal specializat, prin planuri de formare și retenție, pentru a asigura sustenabilitatea pe termen lung a resurselor umane și consolidarea competențelor profesionale.

Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului consideră necesară creșterea performanței în domeniul calității mediului și sănătății și securității ocupaționale, prin experiență și profesionalism.

Până la finalul anului 2026, societatea va implementa un plan de creștere a performanței în domeniul calității mediului și al sănătății și securității ocupaționale, prin angajarea și dezvoltarea continuă a specialiștilor certificați în domeniu. Acest plan va include formări specifice pentru angajați, evaluări regulate ale mediului de lucru și măsuri proactive pentru evitarea accidentelor de muncă și a reducerii impactului asupra mediului, ținând cont de faptul că apa minerală naturală este caz particular al apei potabile, aceasta din urmă fiind factor de mediu ce trebuie protejat, nu invers.

Prin atingerea acestei performanțe se va crea valoare adăugată pentru serviciile societății în condițiile asigurării protecției mediului și securității și sănătății ocupaționale.

Păstrarea unui nivel ridicat al calității serviciilor oferite clienților (analize de apă, păstrarea în siguranță a perimetrelor de exploatare etc) reprezintă o garanție și pentru consumatorul final, asumată de SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. Pentru realizarea acestui deziderat, referitor la calitatea apei minerale, SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. dispune de un LABORATOR ANALIZE APE MINERALE acreditat RENAR, pentru analiza a cca. 40 de indicatori chimici, din totalul analizelor impuse de HG 1020/2005, laborator care este și certificat ISO 17025:2018. Realizarea analizelor fizico-chimice pentru apele minerale, prin

Laboratorul propriu, se înscrie în efortul SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. de a se conforma politicii de calitate impusă de Certificarea de sistem de calitate, ISO 9001:2015.

Monitorizarea calitativă, efectuată de SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. se realizează în conformitate cu HG nr. 1020/2005, cu completările ulterioare, care reprezintă directivele europene transpuse în legislația românească (inclusiv Directiva Europeană 2009/54/CE din 18.06.2009). De asemenea, HG nr. 1020/2005 stabilește și impune în același timp, frecvența analizelor și modalitatea de determinare a unor elemente, (metoda de determinare, care trebuie să fie în conformitate cu standardele de calitate ISO).

Politica de calitate reprezintă, în cadrul SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A., o constantă preocupare, fapt demonstrat și de *Certificarea întregii activități a societății*, pe standardele ISO 9001:2015, certificare de sistem de calitate care este realizată de către TUV HESSEN Germania. SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. deține certificarea de sistem de calitate pentru domeniile: cercetare, proiectare, protecție, exploatare și analize, pentru ape minerale.

Referitor la siguranța produsului furnizat de SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A., respectiv a apei minerale naturale/terapeutice la sursă, acesta se valorifică numai în condițiile existenței buletinelor de analiză conforme cu impunerile HG 1020/2005.

Controalele interne și ale autorităților competente (ANRM; DSP-uri județene), cât și auditurile firmei de certificare confirmă implementarea și menținerea unei politici de calitate în domeniul apelor minerale conforme cu EN ISO 9001:2015, precum și furnizarea unor servicii și produse sigure.

IX. ETICĂ, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

În viziunea autorității publice tutelare, administratorii și directorii societății trebuie să acționeze în acord cu cerințele Codului etic, ale sistemului de control intern managerial, ale strategiei naționale anticorupție, și să respecte prevederile legale din domeniul integrității și guvernancei corporative, în spiritul responsabilității și practicilor transparente în afaceri.

Cu privire la etică și integritate

Societatea va menține și va dezvolta o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate.

Până la sfârșitul anului 2027, societatea va implementa și consolida o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate. Acest obiectiv va fi realizat prin completarea/update a codului de conduită etică obligatoriu pentru toți angajații, organizarea de sesiuni de formare anuală privind etica și integritatea în afaceri, precum și prin evaluări anuale de conformitate. De asemenea, societatea va introduce măsuri de raportare transparentă, inclusiv un raport anual de responsabilitate socială, și va asigura creșterea cu 20% a satisfacției angajaților în ceea ce privește echitatea și corectitudinea în relațiile de muncă, măsurată prin sondaje interne. Sondajele interne vor avea la bază un chestionar întocmit de APT și va fi anexă la hotărârea Adunării Generale a Acționarilor.

Conducerea societății sprijină și promovează prin deciziile sale, valorile etice, integritatea personală și profesională a salariaților, implementează politici privind integritatea valorilor etice, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor și actelor de corupție și semnalarea neregularităților, înlesnește comunicarea deschisă cu salariații în privința preocupărilor acestora în materie de etică și integritate pentru crearea unui mediu adecvat.

Codul etic este reprezentat de principiile, normele și standardele în baza cărora o organizație își desfășoară activitățile, relațiile interne și interacțiunile cu părțile interesate externe. Etica menține standarde ridicate de integritate, protejează reputația afacerii, generează încredere, asigură sustenabilitatea afacerii și poate crește profitabilitatea organizației.

De asemenea, având în vedere prevederile HG nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție pentru perioada 2021-2025, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public, la nivelul societății se desfășoară permanent activități de identificare a riscurilor și vulnerabilităților la corupție.

La nivelul societății au fost inventariate măsurile preventive și indicatorii de evaluare și a fost implementat standardul „Publicare informații de interes public privind întreprinderile publice”- Anexa 5 la H.G. nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2021-2025.

Acțiunea de semnalare de către salariați a neregularităților are un caracter transparent, în scopul eliminării tuturor suspiciunilor, și este privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale. Salariații care semnalează neregularitățile de care au cunoștință direct sau indirect sunt protejați împotriva oricăror discriminări, iar conducerea societății are obligația întreprinderii cercetărilor adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și pentru luarea măsurilor ce se impun.

Astfel, la nivelul SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. au fost emise, elaborate și aprobate decizii, documente și proceduri în domeniul eticii și integrității, și anume:

- ✓ Codul etic al angajaților SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. ale cărui obiective urmăresc să asigure creșterea responsabilizării personalului față de valorile etice promovate de către societate precum și să contribuie la eliminarea birocratiei și a infracțiunilor frauduloase/ actelor de corupție;

- ✓ Procedură de sistem privind etica, integritatea și semnalarea neregulilor ce are ca scop respectarea și aplicarea reglementărilor cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și reglementarea modalităților de semnalare de către angajați sau colaboratori a neregulilor întâlnite în cadrul SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. .

- ✓ Procedură de sistem privind managementul funcțiilor sensibile ce are ca scop reglementarea activităților privind gestionarea funcțiilor care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele societății;

✓ Procedură de sistem privind Strategia Națională pentru Integritate 2021-2025 ce are ca scop gestionarea potențialelor riscuri de corupție la nivelul societății;

✓ Instrucțiuni privind protecția avertizorilor în interes public (în cazul sesizării cu privire la o încălcare a legii/deontologiei profesionale)

✓ Decizie de desemnare persoană responsabilă cu atribuții în soluționarea raportărilor avertizorilor de integritate;

✓ Decizie de desemnare a unui consilier de etică;

Cu privire la guvernanta corporativă

Așteptările autorității publice tutelare se îndreaptă cu precădere către:

- conformitatea totală a situației societății cu cerințele legislative incidente;
- promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, tradiție, dialog social, respect față de oameni și de mediu, respect față de cultura organizațională, comunitate, istorie, etc);
- optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernanta corporativă, etică și integritate;
- identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

Administratorii societății, precum și conducerea executivă trebuie să asigure ducerea la îndeplinire a obligațiilor ce le revin în aplicarea bunelor practici de guvernanta corporativă și a legislației în domeniu, respectiv: raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența cu privire la rezultatele economico-financiare ș.a.

În aplicarea principiilor guvernantei corporative a întreprinderilor publice dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) în Ghidul privind Guvernanta Corporativă a Companiilor de Stat (Ediția 2015), Consiliile de Administrație ar trebui să aibă autoritatea, competența și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii societății, acționând cu integritate și fiind tra și la răspundere pentru acțiunile lor de către acționari.

În viziunea autorității publice tutelare, conducerea societății ar trebui să aibă următoarele direcții principale de acțiune:

- Menținerea și dezvoltarea unei culturi a responsabilității sociale bazate pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate;
- Comunicarea constantă cu autoritatea publică tutelară în privința direcțiilor strategice ale societății;
- Transmiterea către autoritatea publică tutelară, în termenele prevăzute de lege și actele administrative emise de Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație cu privire la realizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat, în vederea monitorizării acestora și a oricăror informații pe care acționarul le consideră necesare;

- Creșterea gradului de dezvoltare profesională a resursei umane, prin formare profesională și specializare;
- Până în decembrie 2027, societatea va crește gradul de dezvoltare profesională a resursei umane prin organizarea de programe de formare profesională și specializare anual, în funcție de nevoile specifice ale fiecărui departament. Participarea angajaților la programe de formare va fi monitorizată, iar rezultatele vor fi evaluate prin creșterea competențelor profesionale cu cel puțin 10% (măsurată prin evaluări interne și performanța individuală), având ca obiectiv creșterea gradului de retenție a personalului cu 3-5% până la sfârșitul perioadei.
- Diversificarea activităților desfășurate de societate;
- Până la sfârșitul anului 2027, societatea va implementa un plan strategic de diversificare a activităților, adăugând cel puțin o nouă linie de business complementară activităților curente. Acest plan va include cercetarea pieței și identificarea de noi oportunități de afaceri în domenii conexe, dezvoltarea unui plan de investiții pentru noua activitate și formarea personalului necesar pentru implementarea acestora. Succesul diversificării va fi măsurat prin identificarea unei noi linii de business.
- Promovarea unei politici de marketing și continuarea investițiilor în vederea stimulării creșterii cererii potențialilor clienți, precum și a gradului de satisfacție a acestora;
- Până la sfârșitul lunii iunie 2027, societatea va implementa o politică de marketing integrată, cu scopul de a stimula creșterea cererii din partea potențialilor clienți cu 5% și de a îmbunătăți gradul de satisfacție a clienților cu 10%, măsurat prin sondaje de satisfacție. Aceasta se va realiza prin investiții anuale de minimum 10% din bugetul total de investiții în campanii de promovare, dezvoltarea platformelor digitale de interacțiune cu clienții și extinderea prezenței în mediul online. Gradul de satisfacție va fi monitorizat semestrial, prin sondaje realizate de societate prin transmiterea de chestionare care să măsoare gradul de satisfacție către aproximativ 90% din numărul clienților societății, și răspunsul a cel puțin 40-50 % din clienți la chestionarele transmise, respectiv menținerea unui nivel de satisfacție constant de peste 93%.
- Îmbunătățirea cadrului de implementare a principiilor de guvernanță corporativă.
- Până la sfârșitul anului 2025, societatea va implementa un cadru de guvernanță corporativă revizuit, cu scopul de a crește transparența și responsabilitatea în conducerea societății. Aceasta se va realiza prin adoptarea unui set de politici și proceduri de guvernanță, formarea tuturor membrilor consiliului de administrație și a echipei de conducere în domeniul guvernanței corporative, precum și prin publicarea unui raport anual de conformitate. Progresul va fi monitorizat semestrial.

În ceea ce privește responsabilitatea corporativă, managementul societății va continua demersurile realizate și până în prezent, 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 societății va acționa pentru:

- respectarea obligațiilor care îi revin conform obiectului de activitate;
- promovarea și respectarea principiilor asumate de societate prin Codul de Etică;
- creșterea interesului acordat pentru informarea corespunzătoare a participanților în piață și pentru îmbunătățirea continuă a transparenței la nivelul societății;

- respectarea cerințelor legislației primare și secundare incidente.

Funcționalitatea organelor de administrare și conducere ale societății

Consiliul de administrație 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.

Administratorii și directorii societății vor elabora și revizui strategia de dezvoltare a societății, precum și a politicii privind gestionarea riscurilor. Vor monitoriza eficiența implementării sistemului de guvernare la nivelul societății și vor gestiona eventualele conflicte de interese.

Până la sfârșitul anului 2025, administratorii și directorii societății vor elabora și implementa o nouă strategie de dezvoltare a societății și o politică de gestionare a riscurilor, care să fie revizuite anual, dacă este cazul. Aceste documente vor include măsuri specifice pentru identificarea și evaluarea riscurilor, precum și pentru prevenirea și gestionarea conflictelor de interese. În cadrul acestui obiectiv, va fi instituit un sistem de monitorizare a eficienței implementării principiilor de guvernare corporativă, cu evaluări trimestriale, având ca țintă o îmbunătățire a performanței în domeniul managementului riscurilor și al prevenirii conflictelor de interese cu 25% până la finalul anului 2025, folosind instrumente de evaluare stabilite. Rezultatele vor fi comunicate acționarilor prin rapoarte semestriale, începând cu anul următor elaborării și implementării unei noi strategii de dezvoltare a societății și a politicii de gestionare a riscurilor.

Membrii Consiliului de administrație și directorii vor asigura integritatea sistemelor de raportare contabilă și financiară (inclusiv auditul extern) și existența sistemelor de management al riscurilor, control intern și conformitate cu reglementările și standardele relevante. De asemenea, vor superviza comunicările și raportările externe.

Se vor respecta prevederile legale conform cărora în cadrul consiliului de administrație se constituie comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de gestionare a riscurilor și comitetul de audit. Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii și a altor comitete consultative.

Potrivit prevederilor legale, Comitetul de nominalizare și remunerare organizează sesiuni de instruire pentru membrii consiliului, formulează propuneri de remunerare a administratorilor și directorilor, cu respectarea politicii de remunerare transmise de AMEPIP, și sprijină consiliul în evaluarea propriei performanțe, precum și a performanței conducerii executive.

Comitetul de gestionare a riscurilor asigură concordanța activităților de control cu riscurile generate de activitățile și procesele care fac obiectul controlului, identifică, analizează, evaluează, monitorizează și raportează riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, alte măsuri luate de conducerea executivă. De asemenea, este responsabil cu măsurarea solvabilității întreprinderii publice, prin raportare la atribuțiile și obligațiile uzuale ale acesteia, și informează sau, după caz, face propuneri consiliului de administrație, respectiv consiliului de supraveghere.

Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017, cu modificările ulterioare.

Conform prevederilor legale, în cazul întreprinderilor publice care sunt administrate în sistem unitar, comitetele descrise mai sus pot fi formate din administratori neexecutivi. Președintele fiecărui comitet este independent.

În cazul întreprinderilor publice care sunt administrate în sistem unitar, comitetul de audit este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți, din care cel puțin unul este 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. 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.

Întreprinderile publice stabilesc prin actul constitutiv sau regulamente interne modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

Totodată, vor fi respectate prevederile articolul 58¹ din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în conformitate cu care:

(1) Întreprinderile publice desemnează un ofițer de conformitate pentru implementarea planurilor de integritate ca instrumente manageriale pentru promovarea integrității organizaționale în cadrul întreprinderii publice, care constituie punct de contact pentru AMEPIP cu întreprinderea publică.

(2) Persoanele desemnate conform prevederilor alin. (1) au acces direct și în timp util la datele și informațiile relevante, deținute de întreprinderile publice raportoare, necesare îndeplinirii obligațiilor prevăzute de prezenta ordonanță de urgență.

Autoritatea publică tutelară dorește să sprijine activitatea SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. într-un mod constructiv și să colaboreze îndeaproape cu membrii organelor de administrare și conducere.

Autoritatea publică tutelară va colabora îndeaproape cu membrii Consiliului de Administrație prin Direcția Administrarea Participațiilor Statului, pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu privire la direcțiile strategice ale societății.

Autoritatea publică tutelară va primi în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, rapoartele elaborate de Consiliul de Administrație cu privire la realizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat, în vederea monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care acționarul le consideră necesare.

Societatea va îndeplini obiectivele asumate cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională.

Frecvența raportării informațiilor este cea prevăzută de actele normative aplicabile și , după caz, de necesitatea evaluării activității membrilor Consiliului de Administrație conform prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată prin Legea nr. 111/2016 și Legea nr. 187/2023, precum și în conformitate cu dispozițiile HG nr. 639/2023 privind aprobarea Normelor metodologice pentru stabilirea criteriilor de selecție a membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, de întocmire a listei scurte pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și pentru stabilirea altor măsuri necesare implementării prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Consiliul de Administrație al societății trebuie să coopereze îndeaproape cu Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu privire la direcțiile strategice de administrare a societății, cu respectarea principiilor de guvernanță corporativă.

Orice posibilă deviere de la indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de mandat ce se va încheia, trebuie comunicată autorității publice tutelare - Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, în cel mai scurt timp posibil, de îndată ce Consiliul de administrație constată că o astfel de deviere este probabilă.

Planul de administrare pe care administratorii societății trebuie să îl elaboreze, conform legislației guvernanței corporative, va reflecta, prin acțiuni concrete, așteptările exprimate de acționar prin scrisoarea de așteptări. Consiliul de Administrație va respecta acest Plan de administrare pe toată durata mandatului și , de asemenea, va îndeplini indicatorii de performanță financiari și non-financiari negociați și aprobați în cadrul Adunării Generale a Acționarilor.

Pentru o comunicare și informare transparentă către toate părțile interesate, bunele practici de guvernanță corporativă recomandă publicarea Planului de administrare pe pagina de internet a companiei.

Administratorii societății trebuie să susțină o activitate transparentă și să se asigure, prin grija președintelui Consiliului de Administrație, de publicarea pe pagina de internet a tuturor informațiilor publice prevăzute de legislația aplicabilă.

În vederea asigurării în timp optim a unei comunicări permanente cu privire la direcțiile strategice ale societății, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație să colaboreze îndeaproape și să transmită documentele de raportare în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise, precum și oricare alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

De asemenea, în situația constatării oricăror nereguli sau abateri de la îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți, Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, trebuie notificat în cel mai scurt timp.

X. MANAGEMENTUL RISCURILOR . GESTIONAREA RISCURILOR SEMNIFICATIVE ESG

Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, consideră că impactul negativ al

riscurilor asupra activității SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. precum și asupra rezultatelor economico - financiare poate fi evitat prin asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate.

Monitorizarea permanentă a principalilor indicatori de risc cu privire la activitatea societății pot reduce gradul de expunere la efectele unor riscuri inerente (economico-financiare, comerciale, juridice, operaționale, etc.)

Gestionarea eficientă a riscurilor reprezintă o componentă importantă a managementului societății, în atingerea obiectivelor stabilite pe termen scurt și mediu în vederea susținerii strategiei de dezvoltare a societății și respectiv pentru 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;
- dezvoltarea portofoliului de servicii oferite clienților, în conformitate cu cadrul legislativ existent, regulile și procedurile de lucru interne.

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, 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 cadrul general unitar de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor.

Până la sfârșitul anului 2025, SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. va elabora și va implementa o nouă procedură de sistem pentru managementul riscurilor, care va include măsuri specifice pentru identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor, astfel încât să acopere toate domeniile de activitate ale societății sau poate actualiza sau modifica

procedura de sistem pentru managementul riscurilor care se aplică deja în cadrul societății. De asemenea, organele de conducere ale societății se vor asigura că formează a cel puțin 80% din personalul relevant în utilizarea acestei proceduri, pentru a asigura înțelegerea și aplicarea corectă a procesului de management al riscurilor și că realizează cel puțin 2 sesiuni de evaluare anuală a eficacității procedurii, pentru a identifica eventuale îmbunătățiri necesare și a ajusta cadrul de gestionare a riscurilor. De asemenea, va implementa un sistem de raportare a riscurilor identificate, care să fie actualizat trimestrial și să fie prezentat conducerii.

Raportul de evaluare și feedbackul de la angajați vor fi documentate pentru a facilita îmbunătățirea continuă a procesului de management al riscurilor.

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

Societatea va lua în considerare riscurile climatice în analiza de scenarii și teste de stres. Un punct de pornire îl constituie înțelegerea modului în care evoluțiile societății, efectele asupra mediului și reacțiile la nivel de guvernare pot reprezenta atât un risc, cât și o oportunitate pentru activitatea societății. Identificând aspectele semnificative și stabilind prioritățile acestora, consiliul de administrație al societății poate concepe un plan de acțiune conectat cu procesele de bază ale societății.

De asemenea, se dorește continuarea tuturor acțiunilor întreprinse în acest sens până în prezent, respectiv:

- sistemul de control intern managerial: s-au constituit Comisia de monitorizare și echipa de gestionare a riscurilor, s-a elaborat Programul de dezvoltare a SCIM, s-a constituit Registrul riscurilor la nivelul societății, s-au întocmit situațiile centralizatoare privind stadiul implementării, s-a întocmit Raportul anual și s-au elaborat proceduri formalizate pentru o parte din activitățile societății;
- strategia națională anticorupție: s-a elaborat Planul de integritate;
- creșterea transparenței și standardizarea afișării informațiilor de interes public: a fost întocmită strategia de comunicare a societății.

Așteptarea autorității publice tutelare este legată de optimizarea de către administratori a riscurilor ce pot afecta activitatea societății.

Aspecte privind managementul riscului la nivelul SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A

La nivelul SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. au fost elaborate și aprobate, în conformitate cu cerințele Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, strategie/ procedură documentată/ plan/ registru de riscuri/ raport, documente ce vin în sprijinul procesului de management al riscului, implicit în gestionarea și atenuarea impactului asupra activității societății:

✓ *Strategia privind Managementul Riscurilor din cadrul Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. pentru perioada 2021-2024* în care sunt prevăzute obiectivele strategice ale societății, având ca scop îndeplinirea acestora în cel mai direct, eficient și eficace mod;

✓ *Procedura de sistem privind managementul riscurilor*, metodă utilizată în analiza, evaluarea riscurilor (pe baza impactului/probabilității de apariție) și gestionarea acestora;

✓ *Registrul de riscuri la nivelul Societății Naționale a Apelor Minerale S.A.* prin care sunt identificate, evaluate și prioritizate riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor specifice și stabilirea acțiunilor care să mențină riscurile în limite acceptabile;

✓ *Planul pentru implementarea măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul S.N.A.M. S.A.*, elaborat ulterior stabilirii nivelului de risc pentru riscurile medii sau grave;

✓ *Raport privind gestionarea riscurilor în cadrul Societății Naționale a Apelor Minerale.*

(i) Riscuri privind mediul economic;

Conform strategiei adoptate în *Planul pentru implementarea măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul S.N.A.M. S.A.*, pentru:

✓ activitatea de întocmire a bugetului de venituri și cheltuieli, se verifică respectarea actelor normative ce constituie baza legală pentru elaborarea proiectului BVC în cazul riscului de raportare a unor date eronate în anexele BVC;

✓ activitatea de evidențiere contabilă a imobilizărilor corporale, a imobilizărilor necorporale, a imobilizărilor în curs, a avansurilor pentru imobilizări, a bunurilor de natura stocurilor, a facturilor de prestări servicii de la furnizori, se declanșează operațiunea de scoatere din funcțiune și casare a activelor, după aprobarea acestora de către Consiliul de Administrație cât și definitivarea rezultatelor inventarierii și înregistrarea corectă a acestor rezultate până la închiderea exercițiului financiar anual în cazul riscului de nerevizuire a procedurilor privind evidențierea contabilă a scoaterii din funcțiune/declasare pentru valorificare și /sau casare a imobilizărilor și a bunurilor de natura stocurilor în momentul modificării legislației financiar - contabile; respectarea prevederilor *Procedurii operaționale privind înregistrarea în contabilitate a imobilizărilor necorporale și corporale*;

✓ popularizarea activității Laboratorului propriu pentru analize fizico-chimice și microbiologice (pentru toate tipurile de ape în vederea maximizării veniturilor realizate de acesta) în cazul riscului de scădere a numărului de analize de laborator solicitate de către clienții externi se urmărește: comunicarea eficientă interstructuri, efectuarea demersurilor necesare extinderii acreditării și pentru alți indicatori în paralel cu promovarea activității laboratorului la nivelul UAT-urilor în raza cărora SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. deține perimetre cât și către persoane fizice/ juridice care au nevoie de această categorie de servicii.

(ii) Riscuri legate de modificarea reglementărilor fiscal - contabile;

În conformitate cu prevederile Ordinului Nr. 2844/2016 din 12 decembrie 2016 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară, cu actualizările și modificările ulterioare - *Anexa nr. 1 Reglementările contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară*

(iii) Riscul privind caracterul reglementat al activității;

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. realizează activitatea de extracție a apelor minerale iar pentru punerea în valoare a resurselor minerale prin activități miniere are obligația, în calitate de titular de licențe/permise, conform Art. 39 Drepturile și obligațiile titularului din Legea 85/2003, lit.t) *“să achite taxele privind activitatea minieră și redevența minieră în termenele stabilite de prezenta lege.”*

(iv) Riscuri nefinanciare: fluctuația personalului, fluctuația numărului de clienți, etc.

Conform strategiei adoptate în *Planul pentru implementarea măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul S.N.A.M. S.A.*, pentru activitatea de organizare a recrutării personalului, se identifică posturile vacante și se organizează eficient procesul de recrutare, prin cunoașterea și respectarea metodologiei interne în vigoare;

Cu privire la fluctuația numărului de clienți, conform strategiei adoptate în *Planul pentru implementarea măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul S.N.A.M. S.A.*, se întocmește oferta tehnico-economică și se actualizează aceasta ori de câte ori este nevoie; se menține colaborarea cu clientul pentru a clarifica solicitarea de informații suplimentare în cazul unor specificații incomplete sau atunci când cerințele clientului nu sunt definite adecvat, nu sunt documentate și nu sunt înțelese;

(v) Apariția situațiilor de forță majoră

Conform strategiei adoptate în *Planul pentru implementarea măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul S.N.A.M. S.A.*, în activitatea de monitorizare a evoluției factorilor naturali sau antropici ce pot influența calitatea resursei minerale și efectuarea demersurilor necesare imediat ce se constată o modificare cu impact negativ, în cazul riscului de apariție a unor fenomene extreme: inundații, cutremure, etc. cu impact negativ asupra factorilor de mediu (apa, sol, subsol. etc) se aplică prevederile *Procedurii operaționale de informare rapidă privind fenomenele de poluare accidentală în zona de protecție sanitară cu regim sever/de restricție a surselor de apă minerală naturală*.

În cazul intervenției unor evenimente neprevăzute, se aplică prevederile *Procedurii de sistem privind continuitatea activităților*, elaborată pentru necesitatea gestionării unor situații de criză sau urgență, în vederea asigurării continuității operaționale în cel mai scurt timp posibil.

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

Dezideratele autorității publice tutelare se îndreaptă către menținerea și dezvoltarea de către societate a responsabilității sociale bazate pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate.

Astfel, autoritatea publică tutelară dorește ca administratorii/ directorii societății să acționeze în procesul de conducere pentru obținerea performanței financiare sustenabile, având în vedere, fără a se limita la acestea, următoarele:

- să crească veniturile, în special din activitatea de bază;
- să reducă cheltuielile;
- să identifice într-un mod optim/ eficient necesarul de resurse umane, în raport cu nevoile activităților desfășurate și pentru dezvoltarea societății;
- să îndeplinească obiectivele asumate, în măsura în care este posibil, cu costuri minime în condiții de eficiență operațională organizațională.

În ceea ce privește așteptările autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital, prin scrisoarea de așteptări se stabilesc obiectivele financiare și nefinanciare ale întreprinderii publice.

La stabilirea obiectivelor pentru societatea SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. se ține cont, fără a se limita la acestea, de următoarele:

- a) cadrul legal în vigoare aplicabil întreprinderii publice;
- b) obiectivele de politică publică și economică ale Guvernului;
- c) obiectivele de politici ale autorității publice tutelare;
- d) factorii relevanți pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică;
- e) factorii specifici fiecărei întreprinderi publice.

La data redactării scrisorii de așteptări, cheltuielile de capital al societății prezintă o evoluție stabilă, mai ales în lumina investițiilor destinate dezvoltării și asigurării activităților operaționale, iar așteptările în acest sens, mai ales că SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. beneficiază inclusiv din venituri din capital, urmare a lichidității aflate la un nivel bun, plasamentele asigurând încasări din dobânzi.

Politica salarială a suferit în ultimii 3 ani corecții de natură să reducă cheltuielile, structura organizatorică fiind modificată inclusiv prin reducerea funcțiilor de conducere.

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.

XII. OBIECTIVE ȘI INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Autoritatea publică tutelară stabilește obiectivele financiare și nefinanciare ale întreprinderii publice prin scrisoarea de așteptări, și termene pentru atingerea indicatorilor-cheie de performanță, al căror nivel minim este avizat de AMEPIP.

La stabilirea obiectivelor se ține cont, fără a se limita la acestea, de următoarele:

- a) cadrul legal în vigoare aplicabil întreprinderii publice;
- b) obiectivele de politică publică și economică ale Guvernului;

- c) obiectivele de politici ale autorității publice tutelare;
- d) factorii relevanți pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică;
- e) factorii specifici fiecărei întreprinderi publice.

Obiectivele întreprinderii publice se iau în calcul de către autoritatea publică tutelară atunci când sunt analizați indicatorii de performanță și componenta variabilă a remunerației administratorilor și directorilor, în vederea aprobării.

Obiectivele stabilite în Anexa nr. 1, conferă societății o îmbunătățire a situației financiare, în condiții de prudență fiscal-bugetară, corelată cu prevederile actului normativ de organizare și funcționare al societății.

Pentru măsurarea performanței întreprinderii publice și a administratorilor acesteia, prin prezenta scrisoare de așteptări se stabilesc indicatorii standardizați de performanță.

Astfel, au fost selectați indicatorii standardizați de performanță în conformitate cu Anexa 2 la Normele metodologice din 27 iulie 2023 pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului, care se supun avizării prealabile de către AMEPIP.

Indicatorii de performanță se stabilesc de către autoritatea publică tutelară, ținând seama de specificul activității desfășurate și de legislația aplicabilă.

Indicatorii de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor întreprinderii publice, pentru a o compara cu alte întreprinderi similare, și permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

Indicatorii de performanță se clasifică în funcție de modul de utilizare, astfel:

- a) indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței întreprinderilor publice;
- b) indicatori-cheie de performanță pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori și directori.

În conformitate cu dispozițiile art. 4⁷ alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt:

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

Setul de indicatori cheie de performanță trebuie echilibrat într-o asemenea manieră încât să nu ofere stimulente pentru a distorsiona obiectivele întreprinderii publice sau să afecteze operațiunile financiare în mod negativ.

Categoriile de indicatori de performanță stabilite de către autoritatea publică tutelară în Anexa nr. 3, sunt cele mai relevante pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică și pentru dimensiunea și scopul său.

În termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Componenta de administrare se completează cu componenta de management elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) și aprobată conform art. 36 alin. (3) din OUG 109/2011, modificată și completată.

Planul de administrare se supune analizei și aprobării consiliului de administrație al societății în termenul prevăzut de art. 36 alin. (3) din OUG 109/2011, modificată și completată.

În termen de 5 zile de la aprobarea în integralitate a planului de administrare, prin grija președintelui consiliului de administrație, se convoacă adunarea generală a acționarilor, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor-cheie de performanță, avizați în prealabil de către AMEPIP, rezultați din planul de administrare, pornind de la nivelul indicatorilor-cheie de performanță asumați prin declarațiile de intenție întocmite de către administratorii numiți.

Indicatorii negociați și aprobați de către adunarea generală a acționarilor se comunică AMEPIP, în termen de 15 zile de la aprobare, în vederea avizării lor finale și includerii în tabloul de bord.

În cazul în care AMEPIP constată încălcarea nivelului minim al indicatorilor-cheie de performanță, aceasta nu emite avizul conform. În acest caz, AMEPIP transmite autorității publice tutelare cererea de refacere a acestor indicatori.

În situația în care indicatorii-cheie de performanță nu sunt refăcuți la nivelul minim aprobat, AMEPIP solicită autorității publice tutelare măsura revocării administratorilor numiți și reluarea procedurii de selecție, cu informarea Guvernului în acest sens.

Negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari bazați pe planul de administrare se realizează în termen de 45 de zile de la data comunicării acestora de către consiliul de administrație, autorității publice tutelare. În cazul unei extinderi a perioadei de negocieri de către autoritatea publică tutelară, care nu poate fi mai mare de 30 de zile, aceasta poate solicita AMEPIP participarea la negocieri pentru a media o soluție în beneficiul întreprinderii publice.

În cazul în care negocierea nu poate fi finalizată în termenul prevăzut la aliniatul precedent, membrii consiliului de administrație vor fi revocați, fără ca aceștia să fie îndreptățiți la plata unor daune-interese. În acest caz, rezultatul negocierii se motivează și se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice.

Indicatorii cheie de performanță rezultați din planul de administrare vor fi folosiți ca bază de negociere cu administratorii întreprinderii publice și înaintați aprobării adunării generale a acționarilor și avizării finale de către AMEPIP.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari negociați și aprobați de adunarea generală a acționarilor, avizați final de către AMEPIP, constituie elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației administratorilor și directorilor întreprinderii publice.

Formulele prevăzute în Anexa nr. 2 vor fi folosite , alături de nivelurile minime orientative ale indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari din Anexa nr. 3, pentru a stabili gradul de realizare a indicatorilor cheie de performanță pentru următorii 4 ani.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile indicatorilor cheie de performanță, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc prin negocieri între părțile implicate, în baza particularităților întreprinderii publice și ale sectorului economic în care aceasta își desfășoară activitatea, în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, astfel cum a fost modificată și completată prin Legea 187/2023, cu modificările și completările ulterioare, precum și cu prevederile Hotărârii de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Așteptarea autorității publice tutelare este ca indicatorii cheie de performanță negociați să fie luați în considerare la acordarea componentei variabile a remunerației administratorilor executivi, sub condiția obținerii unui grad de realizare minim al ICP de 80%.

Prezenta scrisoare de așteptări a fost elaborată în conformitate cu prevederile din Anexa 1b la normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și aprobate prin Hotărârea de Guvern nr. 639 din 27 iulie 2023.



**OBIECTIVELE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ÎN LEGĂTURĂ CU
EXERCITAREA DREPTURILOR DE ACȚIONAR AFERENTE ÎNȚEPINDERII PUBLICE:
SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.**

Nr. crt.	OBIECTIVE PRIVIND RENTABILITATEA	Termen de realizare	Modalitate de implementare
1	Creșterea rentabilității capitalului propriu prin utilizarea eficientă a resurselor proprii și de asemenea utilizarea profitului reinvestit în proiecte cu randament ridicat, îmbunătățirea structurii de capital, management eficient al datoriilor.	Termen lung	Monitorizarea eficienței operaționale și îmbunătățirea proceselor interne în vederea creșterii rentabilității capitalului propriu pe termen lung
2	Majorarea procentului de creștere anuală a profitului net cu 3% anual în următorii patru ani pentru mărirea profitabilității în timp.	Termen lung	Monitorizarea și îmbunătățirea și analizarea pachetelor de servicii care pot genera venituri adiționale și profituri mai mari
OBIECTIVE PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE ȘI VARSĂMINTE			
1	Mentținerea unui echilibru între investiții și dividende.	Permanen t	Respectarea cerințelor prevăzute de O.G. nr. 64/2001, cu modificările și completările ulterioare, menținerea unui echilibru între nevoia de compensare a acționarului prin dividende și necesitățile de finanțare prin surse proprii ale societății, inclusiv pentru proiecte de investiții.
2	Gestionarea lichidității și a rezervei de numerar (fluxul de numerar, lichiditatea curentă, rezervele de numerar)	Permanen t	Monitorizare constantă a poziției de lichiditate a societății și a rezervelor de numerar pentru a asigura capacitatea de a distribui dividende

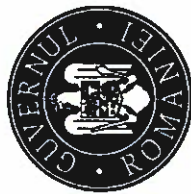


OBIECTIVE PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII

1	Realizarea de investiții necesare care să sprijine dezvoltarea pe termen mediu și lung a societății, din surse proprii sau cu un cost de îndatorare sustenabil	Permanen t	Monitorizarea de către Consiliul de Administrație și organismele specializate de audit, în conformitate cu reglementările legale, pentru alocarea resurselor financiare în vederea întreținerii și dezvoltării activelor.
2	Politica RCapEx va arăta cât de mult investește societatea în active fixe pentru a-și susține sau dezvolta afacerea. Rezultatul așteptat în privința acestui indicator este să se înregistreze o îmbunătățire progresivă, în perioada 2025-2028, față de exercițiul anterior.	Termen lung	Aplicarea unei strategii pentru protecția capitalului aplicabilă politicii de investiții.
3	Mentținerea în funcționare optimă a tuturor forajelor pe care le operează și din care livrează apă minerală naturală, pentru eficiență în exploatarea a surselor și rezervoarelor acvifere, cu oferirea debitului stabilit, dar și necesar clienților	Până în luna iunie 2029	Societatea va menține în funcționare optimă toate forajele pe care le operează și din care livrează apă minerală naturală, asigurând o eficiență de exploatare de cel puțin 95% pentru toate sursele și rezervoarele acvifere, astfel încât să furnizeze clienților un debit stabil de apă, conform normelor de debit stabilite contractual, fără întreruperi neplanificate care să depășească termenul maxim de întrerupere neplanificată stabilit contractual.
4	Dezvoltarea de noi foraje pentru sprijinirea dezvoltării clienților săi	31 decembrie 2027	Societatea va dezvolta și operaționaliza numărul necesar de foraje pentru a sprijini dezvoltarea clienților, asigurând un debit suplimentar de apă de cel puțin 4 % față de capacitatea curentă, astfel încât să răspundă cerințelor de creștere a consumului și să contribuie la extinderea bazei de clienți.

OBIECTIVE PRIVIND FINANȚAREA

1	Sporirea lichidității și diminuarea datoriilor pe termen scurt	Permanen t	Implementarea de instrumente eficiente pentru sporirea lichidității și diminuarea datoriilor în privința creșterii numerarului disponibil și a activelor lichide.
---	--	---------------	---



2	Creșterea ratei lichidității imediate/Test Acid	permanent	Colectarea datelor lunare/trimestriale pentru a monitoriza progresul și implementarea de măsuri care să îmbunătățească rapiditatea cu care societatea își poate transforma activele curente (exceptând stocurile) în numerar pentru a-și acoperi datoriile pe termen scurt, având ca obiectiv creșterea ratei lichidității imediate la un anumit nivel (de exemplu 1:1 sau mai mare) într-o perioadă de timp stabilită (de exemplu, 12 luni).
3	Reducerea levierului prin compararea nivelului total al datoriei cu activele totale	permanent	Colectarea datelor lunare/trimestriale pentru reducerea levierului financiar prin comparația nivelului total al datoriei cu activele totale la un anumit nivel (de exemplu maxim 30%), într-o perioadă stabilită, fapt ce implică un set de măsuri strategice pentru a îmbunătăți structura capitalului și pentru a asigura stabilitatea financiară a societății.
4	Diminuarea raportului dintre datorii și EBITDA, pentru ca societatea SNAM S.A. să poată plăti (când este cazul), cu ușurință datoriile restante din propriul profit.	permanent	Colectarea datelor lunare/trimestriale pentru a îmbunătăți semnificativ EBITDA, oferind o imagine clară asupra profitabilității înainte de influențele financiare și contabile, asigurând astfel o profitabilitate mai mare și o poziție financiară mai solidă, prin creșterea EBITDA la un anumit nivel (de exemplu, cu 10%)
OBIECTIVE PRIVIND MANAGEMENTUL RISCURILOR ȘI DE MEDIUL			
1	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.	Până la sfârșitul anului 2025	Societatea va elabora și va implementa o nouă procedură de sistem pentru managementul riscurilor care va include măsuri specifice pentru identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor, astfel încât să acopere toate domeniile de activitate ale societății sau o va adapta/modifica procedura de sistem pentru managementul riscurilor deja existentă. De asemenea, organele de conducere ale societății se vor asigura că formează a cel puțin 80% din personalul relevant în utilizarea acestei proceduri, pentru a asigura înțelegerea și aplicarea corectă a procesului de management al riscurilor și că realizează cel puțin 2



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

			sesiuni de evaluare anuală a eficacității procedurii, pentru a identifica eventuale îmbunătățiri necesare și a ajusta cadrul de gestionare a riscurilor. Se va implementa un sistem de raportare a riscurilor identificate, care să fie actualizat trimestrial și să fie prezentat conducerii.
2	Reducerea emisiilor directe de gaze cu efect de seră provenite din surse deținute sau controlate de societate	Permanent	Implementarea unui set de măsuri și instrumente care să reducă emisiile gazelor cu efect de seră.
3	Reducerea emisiilor indirecte de gaze cu efect de seră asociate cu achiziționarea de energie electrică, căldură sau răcire consumate de societate, dar generate în afara sa.	Permanent	Îmbunătățirea sustenabilității și contribuția la lupta împotriva schimbărilor climatice, contribuind astfel la dezvoltarea durabilă a mediului și la respectarea reglementărilor și angajamentelor climatice.
OBIECTIVE PRIVIND CLIEȚII			
1	Asigurarea nivelului de satisfacție al clienților ce poate fi utilizat pentru a identifica punctele forte și zonele care necesită îmbunătățiri în experiența clienților	Termen lung	Monitorizarea, îmbunătățirea și analizarea continuă a feedback-ului clienților pentru îmbunătățirea produselor și serviciilor oferite. Utilizarea de algoritmi și analize pentru a oferi produselor valoare adăugată în funcție de cerere și ofertă
2	Îmbunătățirea calității și creșterii siguranței serviciilor oferite, având în vedere importanța managementului activităților și serviciilor specifice, conservarea și folosirea în condiții optime a tuturor bunurilor aflate în patrimoniul, precum și susținerea unei structuri optime de personal specializat.	Până la finalul trimestrului IV al anului 2026	Administratorii societății vor implementa măsuri concrete pentru îmbunătățirea calității și siguranței serviciilor oferite, cu respectarea standardelor în domeniu, gestionarea eficientă a activităților și serviciilor specifice, precum și optimizarea utilizării tuturor bunurilor din patrimoniu. În paralel, va fi dezvoltată și susținută o structură optimă de personal specializat, prin planuri de formare și retenție, pentru a asigura sustenabilitatea pe termen lung a resurselor umane și consolidarea competențelor profesionale.



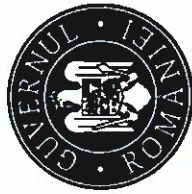
MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

3	Creșterea performanței în domeniul calității mediului și sănătății și securității ocupaționale, prin experiență și profesionalism	Până la finalul anului 2026	Administratorii societății or implementa un plan de creștere a performanței în domeniul calității mediului și al sănătății și securității ocupaționale, prin angajarea și dezvoltarea continuă a specialiștilor certificați în domeniu. Acest plan va include formări specifice pentru angajați, evaluări regulate ale mediului de lucru și măsuri proactive pentru evitarea accidentelor de muncă și a reducerii impactului asupra mediului, ținând cont de faptul că apa minerală naturală este caz particular al apei potabile, aceasta din urmă fiind factor de mediu ce trebuie protejat.
OBIECTIVE PRIVIND ETICĂ, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚA CORPORATIVĂ			
1	Mentineră și dezvoltarea unei culturi a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate.	31 decembrie 2027	Societatea va implementa și consolida o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate. Acest obiectiv va fi realizat prin adoptarea unui cod de conduită etică obligatoriu pentru toți angajații, organizarea de sesiuni de formare anuală privind etica și integritatea în afaceri, precum și prin evaluări anuale de conformitate. De asemenea, societatea va introduce măsuri de raportare transparentă, inclusiv un raport anual de responsabilitate socială, și va asigura creșterea cu 20% a satisfacției angajaților în ceea ce privește echitatea și corectitudinea în relațiile de muncă, măsurată prin sondaje interne.
2	Promovarea diversității și incluziunii în structurile de conducere ale societății	Permanent	Monitorizarea creșterii diversității în structurile de conducere pentru a atinge un anumit procent de reprezentare diversă, compania promovând eficient diversitatea și incluziunea în structurile de conducere, contribuind astfel la o cultură organizațională mai echitabilă și performantă.
3	Diversificarea activităților desfășurate de societate;	31 decembrie 2027	Societatea va implementa un plan strategic de diversificare a activităților, adăugând cel puțin o nouă linie de business complementar activităților curente. Acest plan va include cercetarea pieței și identificarea de noi oportunități de afaceri în



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

			domenii conexe, dezvoltarea unui plan de investiții pentru noua activitate și formarea personalului necesar pentru implementarea acestuia. Succesul diversificării va fi măsurat prin creșterea veniturilor din noua activitate cu 2% din totalul cifrei de afaceri a companiei până la sfârșitul perioadei sau va fi măsurat prin dezvoltarea noii linii de business care să aducă notorietate societății.
4	Promovarea unei politici de marketing și continuarea investițiilor în vederea stimulării creșterii cererii potențialilor clienți, precum și a gradului de satisfacție a acestora;	30 lunie 2027	Societatea va implementa o politică de marketing integrată, cu scopul de a stimula creșterea cererii din partea potențialilor clienți cu 5% și de a îmbunătăți gradul de satisfacție a clienților cu 10%, măsurat prin sondaje de satisfacție. Aceasta se va realiza prin investiții anuale de minimum 10% din bugetul total de investiții în campanii de promovare, dezvoltarea platformelor digitale de interacțiune cu clienții și extinderea prezenței în mediul online. Gradul de satisfacție va fi monitorizat semestrial, iar măsurile corective vor fi aplicate pentru menținerea unui nivel de satisfacție constant peste 93%.
5	Îmbunătățirea cadrului de implementare a principiilor de guvernanta corporativă.	31 decembrie 2025	Societatea va implementa un cadru de guvernanta corporativă revizuit, cu scopul de a crește transparența și responsabilitatea în conducerea societății. Aceasta se va realiza prin adoptarea unui set de politici și proceduri de guvernanta, formarea tuturor membrilor consiliului de administrație și a echipei de conducere în domeniul guvernantei corporative, precum și prin publicarea unui raport anual de conformitate. Progresul va fi monitorizat semestrial.
6	Creșterea ratei de participare la reuniunile consiliului de administrație pentru a îmbunătăți supravegherea și monitorizarea activităților societății, contribuind astfel la o guvernanta eficientă, supraveghere riguroasă și luarea de decizii informate.	Permanent	Implementarea corectă a indicatorului care reflectă acest obiectiv prin măsuri specifice și monitorizare continuă și stabilirea de sancțiuni pentru absenteismul nejustificat.



7	Administratorii și directorii societății vor elabora și revizui strategia de dezvoltare a societății, precum și a politicii privind gestionarea riscurilor. Vor monitoriza eficiența implementării sistemului de guvernare la nivelul societății și vor gestiona eventualele conflicte de interese.	31 decembrie 2025	Administratorii și directorii societății vor elabora și implementa o nouă strategie de dezvoltare a societății și o politică de gestionare a riscurilor, care să fie revizuite anual, dacă este cazul. Aceste documente vor include măsuri specifice pentru identificarea și evaluarea riscurilor, precum și pentru prevenirea și gestionarea conflictelor de interese. În cadrul acestui obiectiv, va fi instituit un sistem de monitorizare a eficienței implementării principiilor de guvernare corporativă, cu evaluări trimestriale, având ca țintă o îmbunătățire a performanței în domeniul managementului riscurilor și al prevenirii conflictelor de interese cu 25% până la finalul anului 2025, folosind instrumente de evaluare stabilite. Rezultatele vor fi comunicate acționarilor prin rapoarte semestriale, începând cu anul următor elaborării și implementării unei noi strategii de dezvoltare a societății și a politicii de gestionare a riscurilor
OBIECTIVE PRIVIND ANGAJAȚII			
1	Asigurarea condițiilor optime de muncă a angajaților societății, în condiții de maximă siguranță, instruirea pe linie de sănătate și securitate în muncă și asigurarea unui echilibru echitabil de gen în cadrul personalului de conducere	Permanent	Optimizarea gestionării resurselor umane, colectarea și analiza datelor necesare (nr. de angajați, tipul de angajați, structura angajaților din cadrul societății) în vederea realizării unei prognoze a resurselor umane care să conducă la realizarea obiectivelor societății.
2	Creșterea gradului de dezvoltare profesională a resursei umane prin realizarea componentei de pregătire/formare profesională.	Până la finalul anului 2028	Societatea va crește gradul de dezvoltare profesională a resursei umane prin organizarea de programe de formare profesională și specializare anual, în funcție de nevoile specifice ale fiecărui departament. Participarea angajaților la programe de formare va fi monitorizată, iar rezultatele vor fi evaluate prin creșterea competențelor profesionale cu cel puțin 10% (măsurată prin evaluări interne și performanța individuală, în baza unor chestionare elaborate de către APT)



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI
ȘI TURISMULUI

3	Dezvoltarea resurselor umane prin atragerea și menținerea specialiștilor.	Până la finalul anului 2028	Societatea va implementa un program strategic de atragere și retenție a specialiștilor, crescând rata de retenție a personalului cu cel puțin 15% și atrăgând minimum 3-5 noi specialiști cu expertiză în domenii critice. Vor fi dezvoltate inițiative precum pachete de beneficii competitive, programe de formare continuă și oportunități de avansare în carieră.
4	Îmbunătățirea comunicării permanente cu autoritatea publică tutelară, cu privire la direcțiile strategice ale societății.	Până la sfârșitul trimestrului IV al anului 2025	Societatea va implementa un sistem integrat de gestiune a proceselor de guvernare corporativă și de raportare conform cerințelor OUG 109/2011, care să asigure elaborarea, aprobarea și transmiterea tuturor documentelor și informațiilor necesare către autoritatea publică tutelară, în termenele legale și administrative stabilite. Sistemul va fi operaționalizat prin colaborarea constantă între membrii Consiliului de Administrație și Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, și va include un calendar clar al raportărilor și proceduri standardizate de comunicare.
OBIECTIVE PRIVIND EGALITATEA DE ȘANSE			
1	Îmbunătățirea diversității de gen la nivelul managementului superior, crearea unui mediu incluziv, asigurarea unui proces de recrutare și selecție echitabil și incluziv pentru eliminarea prejudecăților de gen și asigurarea unei politici salariale care eliminează orice formă de discriminare de gen prin definirea și monitorizarea indicatorului de performanță care reflectă progresul în reducerea diferenței de remunerare.	Permanent	Promovarea unei culturi organizaționale care sprijină diversitatea de gen și incluziunea socială, cât și crearea unor canale eficiente de comunicare pentru a promova inițiativele de diversitate și incluziune.



SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

Anexa nr.2

FORMULELE DE CALCUL ALE INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Nr. Crt.	Categorie	Indicator cheie de performanță	Formula de calcul
INDICATORI FINANCIARI			
1	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu	$ROE = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoare capital propriu}} \times 100$
2		Rentabilitatea activelor	$ROA = \frac{\text{Profit net}}{\text{Total active}} \times 100$
3		Marja profitului din exploatare	$MPE = \frac{\text{Profit din exploatare}}{\text{Cifra de afaceri netă}} \times 100$
4		Marja profitului net	$MPN = \frac{\text{Profit net}}{\text{Cifra de afaceri netă}} \times 100$
5		Rata de creștere a cifrei de afaceri	$RCA = \frac{\text{Cifra de afaceri netă în perioada curentă} - \text{Cifra de afaceri netă în perioada anterioară}}{\text{Cifra de afaceri netă în perioada anterioară}} \times 100$
6	Politica de dividende	Rata de creștere anuală a profitului	$RCAP = \frac{\text{Profit net în perioada curentă} - \text{Profit net în perioada anterioară}}{\text{Profit net în perioada anterioară}} \times 100$
7		Rata de plată a dividendelor	$RPD = \frac{\text{Dividende plătite în perioada curentă}}{\text{Profit net în perioada anterioară}} \times 100$



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

8	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	$RCC = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}} \times 100$
9	Finanțare	Rata lichidității curente	$RLC = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}} \times 100$
10		Rata lichidității imediate / Test Acid	$\text{Test Acid} = \frac{\text{Active curente (circulante)} - \text{stocuri}}{\text{Datorii curente}} \times 100$
11		Levierul	$\text{Levier} = \frac{\text{Datorii financiare}}{\text{Capitaluri proprii}}$
12		Raportul dintre datorii și EBITDA	$RD/EBITDA = \frac{\text{Datorii totale}}{EBITDA} \times 100$
13		Rata de rotație a activelor	$RRA = \frac{\text{Cifra de afaceri netă}}{\text{Valoarea medie a activelor}}$
14		Rata de rotație a stocurilor	$RRS = \frac{\text{Cifra de afaceri netă}}{\text{Valoarea medie a stocurilor}}$
15		Rata de rotație a creanțelor	$RRC = \frac{\text{Sold mediu al creanțelor comerciale}}{\text{Venituri din vânzări pe credit}} \times 365 \text{ zile}$
INDICATORI NEFINANCIARI ȘI NECOMERCIALI			
16	Referitor la mediu	Consum de energie (MWh)	.



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

17	Referitor la clienți	Scorul satisfacției clienților	$\text{Scor clienți } (t) = \frac{\text{Total număr de evaluări de 4 și 5 (t)}}{\text{Total număr de evaluări (t-1)}} \times 100$
18	Guvernanță corporativă	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	$\text{RMI} = \frac{\text{Număr total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație}}{\text{Număr total de membri în consiliul de administrație}} \times 100$
19		Pondere componentelor fixe	$\text{PCF} = \frac{\text{Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerație}}{\text{Valoarea totală a pachetului de remunerație}} \times 100$
20		Pondere componentelor variabile	$\text{PCF} = \frac{\text{Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerație}}{\text{Valoarea totală a pachetului de remunerație}} \times 100$
21	Referitor la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat (h)	$\text{Nh} = \frac{\text{Total ore de formare}}{\text{Număr total de angajați}} \times 100$
22		Productivitatea muncii (mii lei/persoană)	$\text{WL} = \frac{\text{Venituri din exploatare}}{\text{Număr mediu de angajați}} \times 100$
23		Număr de angajați cu handicap	$\text{Nah} = \frac{\text{Numărul de angajați cu handicap recunoscuți administrativ}}{\text{Număr mediu de angajați}} \times 100$



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

24	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	$RFCA = \frac{\text{Total număr de femei care ocupă poziția de administrator executiv sau neexecutiv}}{\text{Număr total de administratori}} \times 100$
25	Egalitate de șanse	$RCCF = \frac{\text{Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin}}{\text{Număr cadre superioare de conducere}} \times 100$
26	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	$DRMF = \frac{\text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin (t) - Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin (t)}}{\text{Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin}} \times 100$

Notă: pentru calculul indicatorilor anterior menționați vor fi avute în vedere datele contabile din situațiile financiare anuale astfel cum vor fi aprobate în următorii 4 ani.



SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

Anexa nr. 3

NIVELURILE MINIME ALE INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ

Nr. Crt.	INDICATOR DE PERFORMANȚĂ	Nivelul de realizare orientati v al indicator ului (2020-2023)	UM	Nivelul minim al indicatorilor de performanță			
				Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4
A. INDICATORI FINANCIARI (25 - 50%)							
1	Rentabilitatea capitalului propriu	11,12	%	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 3% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 3% mai mult față de realizările anului precedent
2	Rentabilitatea activelor	7,59	%	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 3% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 3% mai mult față de realizările anului precedent
3	Marja profitului din exploatare	5,63	%	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 2% mai mult față de realizările anului precedent
4	Marja profitului net	5,04	%	Cu minim 1% mai mult față de	Cu minim 1% mai mult față de	Cu minim 1% mai mult față de	Cu minim 2% mai mult față de



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI
ȘI TURISMULUI

				nivelul de realizare orientativ	realizările anului precedent	realizările anului precedent	realizările anului precedent
5	Rata de creștere a cifrei de afaceri	2,48	%	Minim 3%	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent
6	Rata de creștere anuală a profitului	2,95	%	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent
7	Rata de plată a dividendelor	50	%	Minim 50%	Minim 50%	Minim 50%	Minim 50%
8	Rata cheltuielilor de capital	4,48	%	Cu 5 % mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu 5 % mai mult față de realizările anului precedent	Cu 5 % mai mult față de realizările anului precedent	Cu 5 % mai mult față de realizările anului precedent
9	Rata lichidității curente	1,0	%	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent
10	Rata lichidității imediate / Test Acid	1	%	Minim 1,5%	Minim 2%	Minim 2,5%	Minim 3%
11	Raportul dintre datorii și EBITDA	≤4	%	Cu 10 % mai puțin față de realizările anului precedent	Cu 10 % mai puțin față de realizările anului precedent	Cu 10 % mai puțin față de realizările anului precedent	Cu 10 % mai puțin față de realizările anului precedent



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALITĂȚII
ȘI TURISMULUI

12	Rata de rotație a activelor	1,09	%	Cu 5 % mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu 5 % mai mult față de realizările anului precedent	Cu 5 % mai mult față de realizările anului precedent
13	Rata de rotație a creanțelor	5,20	%	O scădere cu 3 % față de nivelul de realizare orientativ	O scădere cu 3 % față de anul precedent	O scădere cu 3 % față de anul precedent
B. INDICATORI OPERAȚIONALI (10 - 25%)						
14	Consum de energie	430	MWh	<430 MWh	O scădere cu 1,3 % față de anul precedent	O scădere cu 1,3 % față de anul precedent
15	Asigurarea calității conforme a apei livrate	1417,75	Nr. buletine de analiză	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent
16	Scorul satisfacției clienților	89	%	Cu minim 1% mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent	Cu minim 1% mai mult față de realizările anului precedent
78	Productivitatea muncii	342,053	mii lei/persoană	Cu 2,5 % mai mult față de nivelul de realizare orientativ	Cu 2,5 % mai mult față de realizările anului precedent	Cu 2,5 % mai mult față de realizările anului precedent,
C. INDICATORI DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ (10 - 25%)						
18	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	≥50	%	Minim 80%	Minim 80%	Minim 80%



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI
ȘI TURISMULUI

19	Ponderea componentelor fixe	66,67	%	Minim 66,67% din valoarea pachetului de remunerare	Minim 66,67% din valoarea pachetului de remunerare	Minim 66,67% din valoarea pachetului de remunerare
20	Ponderea componentelor variabile	33,33	%	Maxim 33,33% din valoarea pachetului de remunerare	Maxim 33,33% din valoarea pachetului de remunerare	Maxim 33,33% din valoarea pachetului de remunerare
21	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	33,33	%	Minim 1/3 din totalul administratorilor	Minim 1/3 din totalul administratorilor	Minim 1/3 din totalul administratorilor
TOTAL ICP (A.+B.+C.)		100%				

Notă:

ICP FINANCIARI

ICP OPERAȚIONALI

ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

25 - 50%

10 - 25%

10 - 25%

TOTAL

100%

* În conformitate cu prevederile OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, indicatorii financiari și nefinanțari vor fi corelați cu planul de administrare ce urmează a fi elaborat.

* Indicatorii cheie de performanță rezultați din planul de administrare vor fi folosiți ca bază de negociere cu administratorii întreprinderii publice și înaintați aprobării adunării generale a acționarilor și avizării finale de către AMEPIP.

* Indicatorii de performanță financiari și nefinanțari negociați și aprobați de adunarea generală a acționarilor, avizați final de către AMEPIP, constituie elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației administratorilor și directorilor întreprinderii publice.