



**RAPORT ANUAL
PRIVIND REALIZAREA
PROGRAMULUI DE
ACTIVITATE AL SOCIETĂȚII
NAȚIONALE A APELOR
MINERALE S. A.
PENTRU ANUL 2022**



RAPORT ANUAL PRIVIND REALIZAREA PROGRAMULUI DE ACTIVITATE AL SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A. PENTRU ANUL 2022

Societatea Națională a Apelor Minerale S.A. a fost înființată prin Hotărârea de Guvern nr.786/1997, urmare a reorganizării fostei Regii Autonome a Apelor Minerale din România (RAMIN). SNAM este o societate comercială pe acțiuni, persoană juridică română, având acționar unic Statul Român, prin Ministerul Economiei, ce funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, în conformitate cu legislația în vigoare și Statutul Societății. SNAM are în componență cinci sucursale, fără personalitate juridică, dintre care trei sunt operaționale funcțional. SNAM 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.

SNAM funcționează în baza Legii 31/1990 actualizate, raportându-se și la rigorile legislației din domeniul guvernancei corporative a întreprinderilor publice, respectiv OUG 109/2011 actualizată. 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. Ca legislație secundară importantă în implementarea principiilor guvernancei corporative (drepturile acționarilor, tratamentul echitabil al acționarilor, rolul terților cu interese în societate, informare și transparență, responsabilitățile consiliului de administrație) este de menționat și OSGG 600/2018, care actualizează OSGG 200/2016 și OSGG 400/2015, privind controlul intern managerial, implementarea sa aflându-se la finalul procesului în cadrul SNAM.



Obiectul de activitate al SNAM constă în:

1. activități de prospecțiune, explorare, dezvoltare și exploatare în perimetrele în care a obținut licențe Cod CAEN Rev. 2 – 0899;
2. activități de comerț intern și extern pentru aprovizionare și pentru valorificarea produselor obținute din activitatea proprie, producția de băuturi răcoritoare nealcoolice; producția de ape minerale și alte ape îmbuteliate, Cod CAEN Rev.2 – 4690 și 1104, 1107;
3. 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 (punctul 1) Cod CAEN Rev.2 – 4939, 4941, 6209, 7112, 7120, 7219, 8559, 3811.

Din punct de vedere patrimonial, SNAM are un capital social de 4.091.417,50 lei, împărțit în 1.636.567 acțiuni nominative de 2,50 lei fiecare. Ministerul Economiei reprezintă Statul român ca acționar unic la Societatea Națională a Apelor Minerale - S.A. și își exercită toate drepturile ce decurg din această calitate. SNAM este proprietara bunurilor din patrimoniul său. În exercitarea dreptului de proprietate, societatea dispune în mod autonom de bunurile pe care le are în patrimoniu, în vederea realizării obiectului de activitate pentru care a fost constituită, conform legii.

Ministerul Economiei a aprobat declanșarea procedurii de selecție a administratorilor conform prevederile O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativă, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, astfel :

1. Prin Hotărarea nr.6/12.06.2020, Adunarea Generală a Acționarilor a aprobat declanșarea procedurii de selecție pentru 5 (cinci) membri ai Consiliului de Administrație al Societății Naționale a Apelor Minerale SA, în conformitate cu prevederile art.29, alin.(2) si (5) din OUG 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
2. Prin Hotărarea Adunării Generale a Acționarilor nr.16/ 23.12.2020 au fost numiți un număr de 4(patru) membrii ai Consiliului de Administrație, în conformitate cu prevederile art.29, alin.(2) si (5) din OUG 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, pe o perioadă de 4 ani ;



3. Prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.04/ 20.08.2021 a fost numit cel de al 5-lea membru al Consiliului de Administrație, în conformitate cu prevederile art.29, alin.(2) și (5) din OUG 109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, pe o perioadă de 4 ani, respectiv până la data de 23.12.2024;

4. Prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.01/ 17.02.2021 au fost aprobați Indicatorii Cheie de Performanță financiari și nefinanciari pentru membrii Consiliului de Administrație în baza Componentei de Administrare a Societății Naționale a Apelor Minerale S.A.;

5. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.19/30.12.2020 a fost aprobată declanșarea procedurii de selecție a directorului general în conformitate cu prevederile O.U.G.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;

6. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.02/26.02.2021, a fost numit directorul general în conformitate cu prevederile O.U.G.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016 cu modificările și completările ulterioare, fiind încheiat un contract de mandat pe o perioadă de 4 ani ;

7. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.14/19.08.2021 a fost aprobată Componenta de management Management a Directorului General pentru o perioadă de 4 ani, parte integrantă a Planului de Administrare respectiv aprobarea Indicatorilor Cheie de Performanță Financiari și Nefinanciari pentru Directorul General;

8. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.02/26.02.2021 a fost aprobată declanșarea procedurii de selecție a directorului economic în conformitate cu prevederile O.U.G.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;

9. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.11/24.06.2021, a fost numit directorul economic în conformitate cu prevederile O.U.G.109/2011 privind guvernanța corporativă, aprobată prin Legea 111/2016 cu modificările și completările ulterioare, fiind încheiat un contract de mandat pe o perioadă de 4 ani;

10. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.14/19.08.2021 a fost aprobată Componenta de Management a Directorului Economic pentru o perioadă de 4 ani, parte integrantă a Planului de Administrare, respectiv aprobarea Indicatorilor Cheie de Performanță Financiari și Nefinanciari pentru Directorul Economic ;

11. Prin Decizia Consiliului de Administrație nr.14/19.08.2021 a fost aprobat Planul de Administrare în integralitatea sa (componenta de administrare și componenta de management) potrivit prevederilor O.U.G.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.



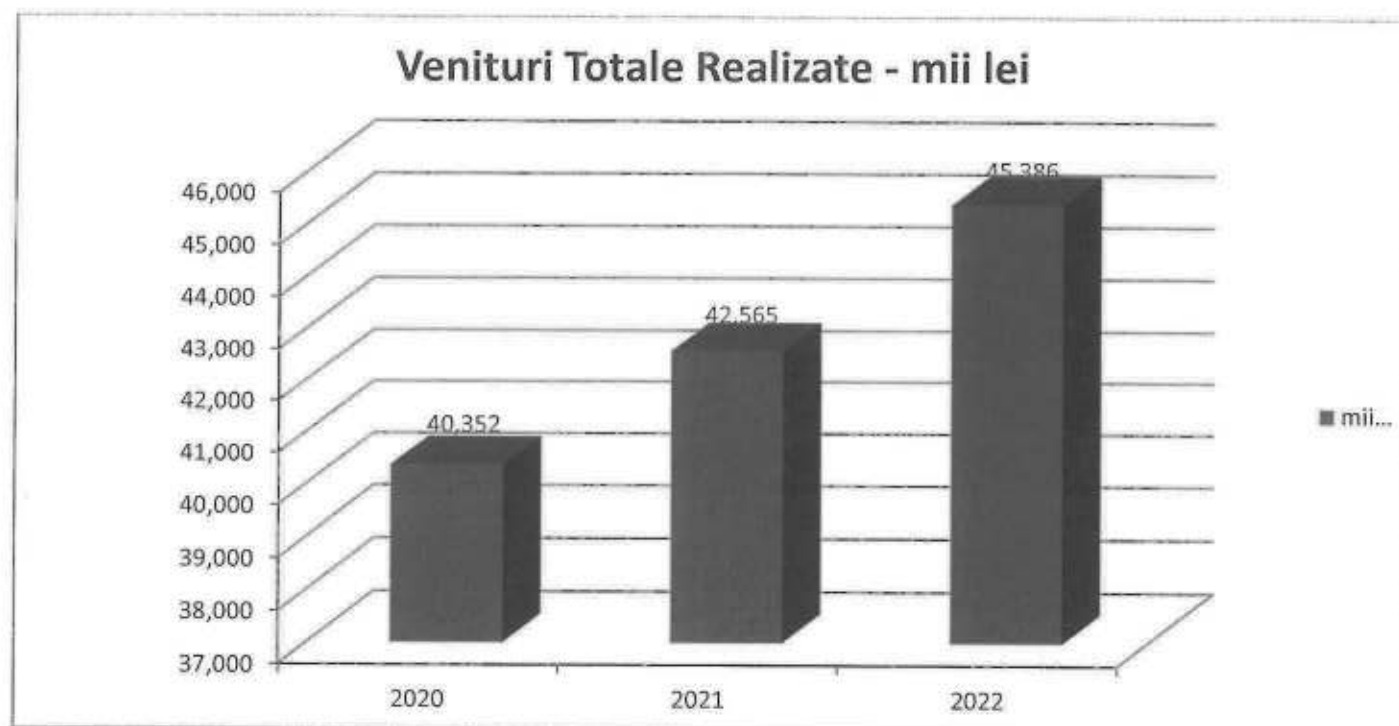
12. Prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.07/26.11.2021 a fost aprobați final Indicatorii Cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru Consiliul de Administrație al S.N.A.M. S.A., corelați cu cei ai directorilor societății.

În baza Indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari, conducerea executivă a SNAM elaborează, la finalul fiecărui an, pentru anul următor, un Program de activitate vizând acțiunile operative ce trebuie desfășurate, etapizat, în scopul realizării indicatorilor de performanță aprobați de acționar și de administratorii neexecutivi. Acest plan include suma etapelor specifice, supuse unor rigori principiale, al căror sens îl constituie atingerea obiectivelor, conform indicatorilor.

Planul de activitate aferent anului 2022 a fost aprobat de Adunarea generală a Acționarilor prin Hotărârea nr. 02/22.02.2022.

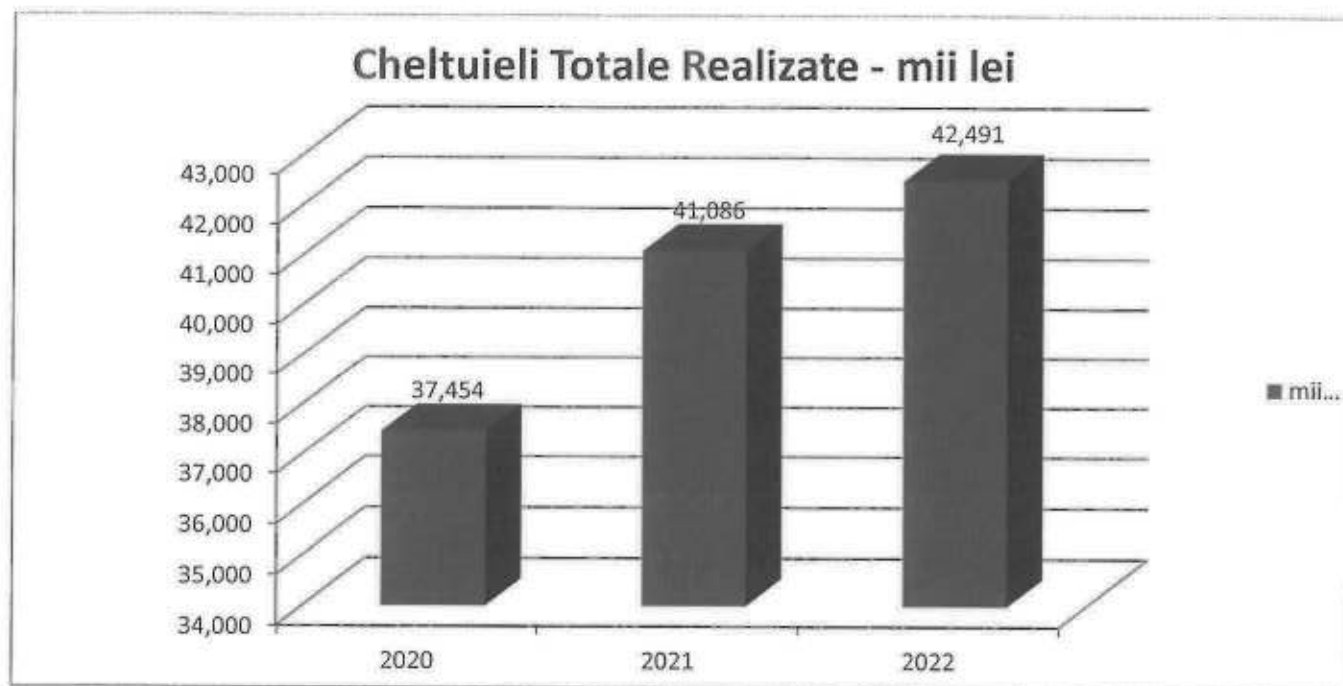
În ceea ce privește considerațiile generale ale Programului de activitate al SNAM pentru anul 2022, și anume caracteristicile programului care includ : eficacitate, predictibilitate, formalizare, adaptare la context, furnizarea avantajului competitiv, creșterea competitivității, diversificarea opțiunilor strategice, vă prezentăm realizările economice ale societății în anul 2022, astfel :

1. **Veniturile totale (rd.1)** realizate de societate în anul 2022 sunt în cuantum de **45.386 mii lei**, fiind în creștere în raport cu veniturile totale aprobate prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli (denumit în continuare B.V.C.) în perioada ianuarie-decembrie 2021, **cu suma de 382 mii lei (0,85%).**



2. **Veniturile financiare (rd.22)** realizate de societate **în anul 2022** sunt în cuantum de **349 mii lei**, fiind în creștere în raport cu veniturile financiare aprobate prin B.V.C. în perioada ianuarie-decembrie 2021 cu suma de 238 mii lei (314,41 %).

3. **Cheltuielile totale (rd.28)** realizate de societate **în anul 2022** sunt în cuantum de **42.491 mii lei**, fiind în scădere în raport cu, cheltuielile totale aprobate prin B.V.C. pentru aceeași perioadă, cu suma de 410 mii lei (1,98 %), astfel :



3.1. Cheltuieli cu bunuri si servicii (rd.30) realizate de societate în anul 2022 sunt în cuantum **de 5.203 mii lei**, fiind în creștere în raport cu, cheltuielile cu bunuri si servicii aprobate prin B.V.C pentru aceeași perioadă, cu suma de 352 mii lei (7,26%) ;

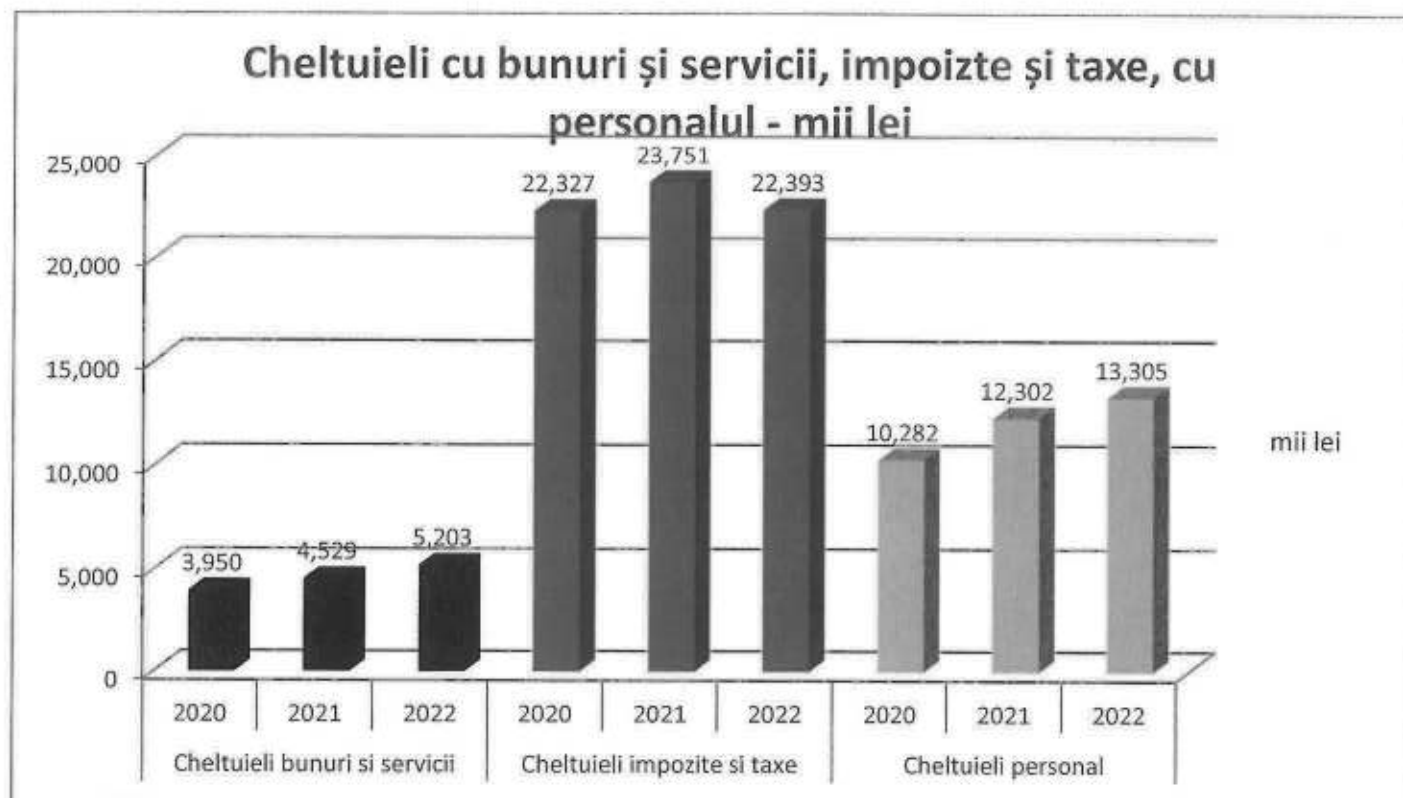
3.2. Cheltuieli cu impozite, taxe si vărsăminte asimilate(rd.78) realizate de societate în anul 2022 sunt în cuantum de **22.393 mii lei**, în scădere cu suma de 1.779 mii lei (7,36%), în raport cu cele aprobate prin B.V.C. pentru aceeași perioadă ;

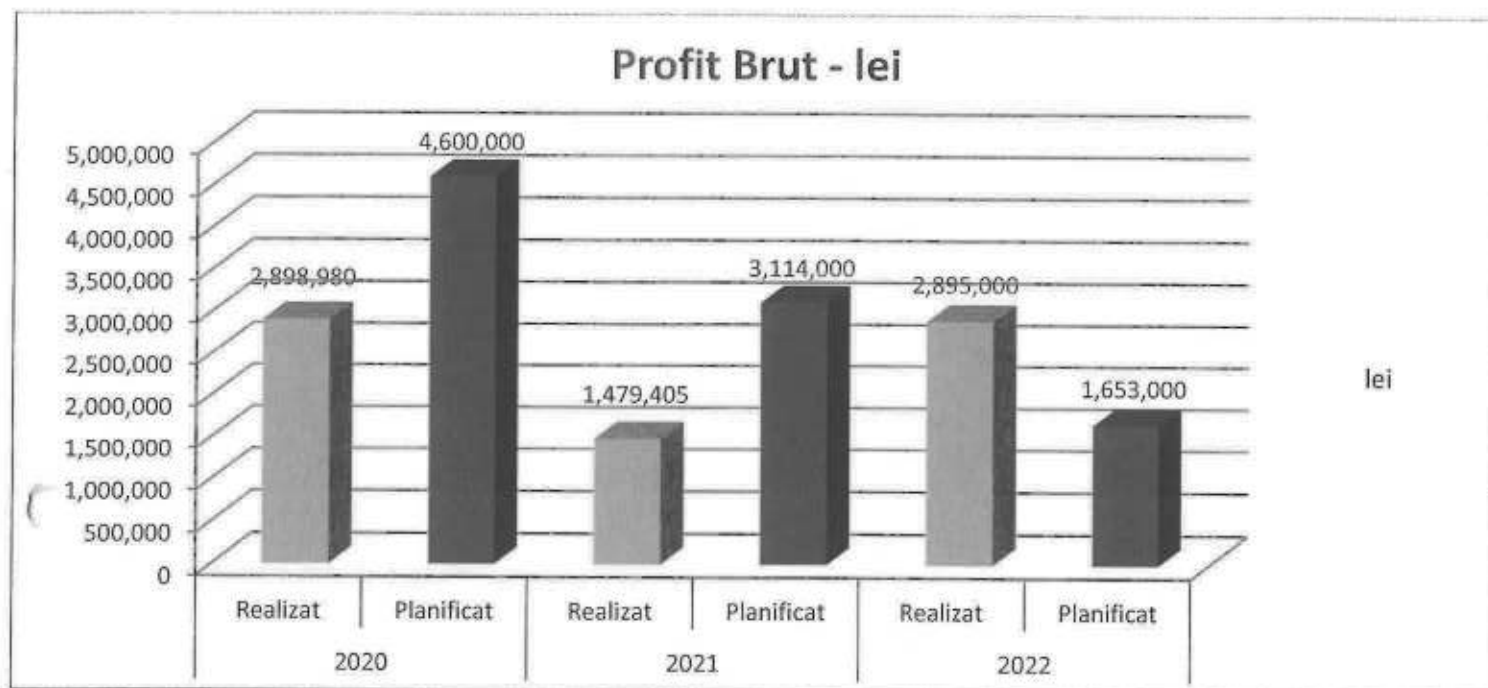
3.3. Cheltuielie cu personalul, cheltuielile de natură salarială, cheltuielile cu salariile la finalul anului 2022 respectă prevederile art.10,alin.1, lit.a) din Ordonanța de Guvern 26/2013 și anume, cheltuielile nu vor depăși valorile aprobate prin B.V.C. pentru anul 2022. În urma celor prezentate cheltuielile cu personalul, de natură salarială și cu salariile realizate în anul 2022, se încadrează în limitele aprobate prin bugetul de venituri și cheltuieli.

3.4. Alte cheltuieli de exploatare (rd.113) realizate de societate în anul 2022 sunt în cuantum de **1.575 mii lei**, în creștere cu suma de 1.110 mii lei, în raport cu cele aprobate prin B.V.C. pentru aceeași perioadă și se datorează în principal creșterii cheltuielilor cu provizioanele, respectiv creșterii cheltuielilor cu pierderile din creanțe în baza hotărârilor judecătorești definitive (nu au putut fi fundamentate în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli fiind litigii pe rolul instanțelor la data întocmirii B.V.C. 2022).

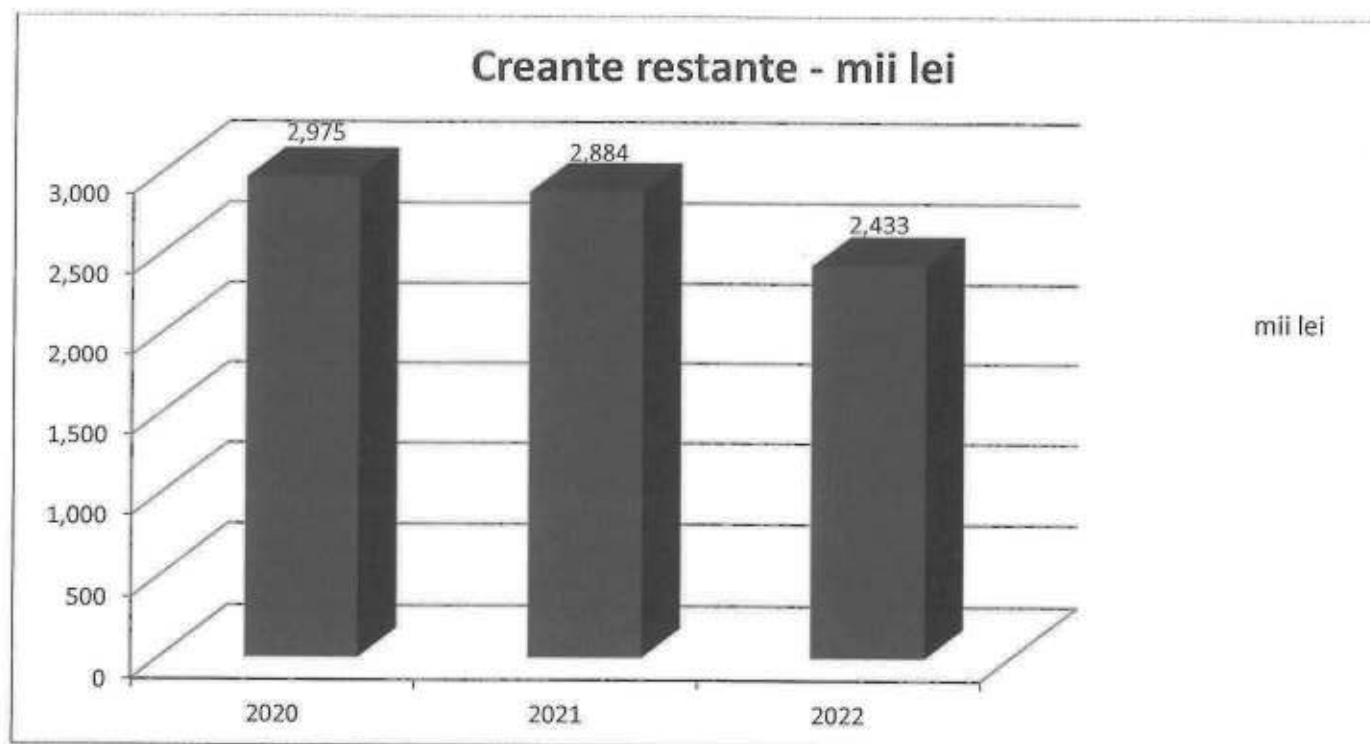


4. **Rezultatul brut (rd.138) realizat în anul 2022 este în cuantum de 2.895 mii lei și înregistrează o creștere în sumă de 1.242 mii lei (175,14), în raport cu rezultatul brut fixat ca obiectiv și aprobat prin B.V.C. aferent anului 2022.**





5. Creanțe restante (rd.162) realizate în anul 2022 este în cuantum de **2.433 mii lei** și înregistrează o scădere în raport cu creanțele restante aprobate prin B.V.C. aferent perioadei analizate, *în sumă de 447 mii lei (15,52%)*.



6. Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu realizată în perioada ianuarie-decembrie 2022 este în cuantum de 363 mii lei/persoană, fiind în creștere cu 23 mii lei/ persoană (6,79%) în raport cu productivitatea muncii aprobată prin bugetul de venituri și cheltuieli pentru aceeași perioadă și se datorează în principal realizării veniturilor din exploatare.

În urma analizei indicatorilor economico-financiar realizati în anul 2022, conducerea executivă a societății a gestionat resursele financiare ale societății cu eficacitate și prudență, respectând legislația în vigoare în vederea atingerii obiectivelor asumate prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli al societății aferent anului 2022, respectiv atingerea obiectivelor de performanță ale membrilor consiliului de administrație, directorului general și directorului economic trasate de acționarul majoritar prin indicatorii cheie de performanță financiar și nefinanciar.

Indicatorii cheie de performanță financiar și nefinanciar au fost realizați în proporție de 95% de către membrii Consiliului de Administrație (administratorii neexecutivi), 100% de către directorul general și 80% de către directorul economic.

Execuția bugetară aferentă anului 2022 a fost aprobată de Consiliul de Administrație prin Decizia nr.07/26.04.2023.



Evaluarea mediilor intern și extern ale organizației trebuie să se constituie ca o primă etapă în procesul de dezvoltare organizațională, mai ales pentru elaborarea unui plan de activități adaptat realităților. În ceea ce privește mediul intern, ne-am axat pe o analiză SWOT, care ilustrează direcții de acțiuni specifice, însemnând consolidarea punctelor tari, eliminarea sau reducerea celor slabe, fructificarea oportunităților și diminuarea șanselor de incidență a riscurilor și vulnerabilităților. Termenul de vulnerabilitate este folosit în sensul conținutului său din zona analizei informațiilor, adică acele aspecte cu potențial a afecta activitatea, dar care țin exclusiv de factori interni ai organizației, urmând ca la analiza mediului extern să ne referim la amenințări (pericole).

Punctele forte ale mediului intern se referă la stabilitatea contractelor de îmbuteliere existente (aferente licențelor cu valabilitate până în anul 2024, ce urmează a fi prelungite pentru o perioadă de încă 5 ani: 2024-2029); experiența tehnică acumulată de echipele de lucru; infrastructura internă existentă; statutul de societate națională; istoricul economic pozitiv și distincțiile obținute de-a lungul anilor (societatea a înregistrat profit de-a lungul existenței acesteia); existența unui Laborator propriu de analize ape, cu acreditări RENAR și personal experimentat. Aceste aspecte conturează o stare de fapt incontestabil pozitivă cu privire la stadiul actual al Societății, pe care conducerea executivă a consolidat-o prin: pregătirea procedurilor de extindere a perioadei de licențiere, asigurarea unei bune relații comerciale cu beneficiarii, modernizarea infrastructurii tehnice ce deservește activitățile operaționale.

Punctele slabe ale mediului intern se referă la instabilitatea generată de schimbările repetate ale administratorilor societății; inerția instituțională a aprobării bugetului anual de venituri și cheltuieli, care generează întârzieri în aprobarea lui (în lipsa căruia nu se pot face investiții); incertitudinea funcționării, raportat la modificările de legislație; insuficienta mediatizare a Societății pe piață, spre a atrage noi parteneriate; absența unei strategii de imagine și a independenței interacțiunilor cu mass-media (cauzate de rigori instituționale ale forului tutelar). O parte a acestor aspecte au fost diminuate în impact prin buna cooperare dintre conducerea executivă și cea neexecutivă, contribuind la realizarea obiectivelor și deci, asigurarea stabilității echipei de administratori. De asemenea, S.N.A.M. a fost printre primele companii naționale cu acționariat de Stat care a avut aprobat Bugetul de venituri și cheltuieli, urmare a celerității cu care conducerea executivă a derulat toate procedurile, alături de celelalte diligențe necesare.

Oportunități oferite de mediul intern se referă la: posibilitatea adoptării unei legislații specifice foarte necesare, care ar putea favoriza informarea corectă a consumatorilor, și deci, creșterea consumului; deschiderea acționarului spre proiectele de dezvoltare, precum Laboratorul sau extinderea activităților-nucleu de explorare



și exploatare; posibilitatea dezvoltării de parteneriate cu mediul academic care ar putea aduce nu doar notorietate, dar și expertiză; obținerea statutului de companie strategică care ar crește sprijinul instituțional acordat SNAM. O parte dintre oportunități sunt în curs de fructificare, dintre care cea mai relevantă este legată de potențialul Laboratorului SNAM de a fi acreditat RENAR și pentru analize de microbiologie, sens în care au fost actualizate echipamentele necesare și planificat calendarul formalităților necesare.

Vulnerabilități cauzate de mediul intern: inerția procedurală generatoare de lentoare în dezvoltarea relațiilor comerciale; vârsta înaintată a specialiștilor de profil; cultura organizațională specifică organizațiilor cu acționariat de Stat, cu puțină uzanță de proactivitate. Cele mai importante vulnerabilități – cele care țin de resursa umană – au fost contracarate prin întinerirea personalului și identificarea de specialiști experimentați, dar și cu perspectivă de carieră.

Societatea prezintă un specific aparte, datorat atât tipologiei acționariatului, și lanțului decizional ce rezultă de aici, dar și domeniului resurselor minerale și reglementării acestuia, SNAM fiind practic, la acest moment, un jucător aparte pe piață, concesionar al licențelor de explorare/exploatare a surselor, postură din care vinde îmbuteliatorilor resursa naturală (apa minerală). Din aceste două elemente, rezultă faptul că mediul extern este automat mai complex, determinanții fiind multipli: evoluția pieței în general, evoluția cadrului legislativ, situația economică și comercială a clienților (îmbuteliatori), dar și a beneficiarilor finali (consumatorii de apă minerală naturală îmbuteliată).

Oportunitățile asigurate de mediul extern se referă la : recunoașterea internațională a calității apelor minerale din România (unele branduri au o notorietate multiseculară); sprijin din partea comunităților locale, îndeosebi în acele localități care au o dependență economică de această activitate; atractivitate pentru investitori, urmare a trendului continuu crescător al cererii de ape minerale de calitate superioară; creșterea continuă a cererii de ape minerale la export.

Amenințările provenind din mediul extern se referă la : lipsa unui cadru legal specific de reglementare în domeniul apelor minerale; degradarea climatului economic intern, care poate afecta consumul; posibile blocaje financiare prin neplata sau întârzierea plății contravalorii produselor livrate în termenele stabilite prin contractele comerciale către beneficiarii privați; dificultăți în asigurarea accesului pe proprietățile private aferente perimetrelor de protecție ale izvoarelor; inexistența unui organism unic național de reglementare și control care să aibă autoritatea de a impune respectarea standardelor de calitate în domeniu; concurența apelor minerale din import și a apei de masă și de izvor îmbuteliate.



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

Activitățile operaționale pentru atingerea obiectivelor în anul 2022 au fost compuse din acțiuni raportate la indicatorii de performanță aprobați, pe categorii de responsabili, și anume:

Categorie de obiective	Tipul administratorului responsabil			Acțiuni efective
	Consiliul de administrație	Directorul general	Directorul economic	
Financiare	Costuri aferente ciclului de viață al activelor	Mentținerea subunitară a cheltuielilor la 1000 de lei venituri	Lichiditatea curentă	✓ Scăderea costurilor aferente ciclului de viață al activelor la 11,98% prin măsuri concrete de reducere a cheltuielilor cu întreținerea și reparațiile aferente activelor.
	Creșterea cifrei de afaceri - laborator	Creșterea marjei profitului net	EBIT	✓ Menținerea subunitară a cheltuielilor prin raționalizarea și optimizarea acestora
			Gradul de îndatorare	✓ Lichiditatea curentă este una dintre cele mai importante rate financiare ale unei companii și măsoară capacitatea acesteia de a plăti datoriile pe termen scurt utilizând activele pe termen scurt din bilanț. Se calculează ca raport între <u>activele circulante</u> și <u>totalul datoriilor pe termen scurt</u> . Cu cât valoarea sa este mai mare, cu atât compania are o capacitate mai mare de a-și plăti datoriile curente fără să apeleze la resurse pe termen lung sau la noi împrumuturi. Creșterea indicatorului de lichiditate curentă la 2,8 se va realiza prin creșterea fluxului de numerar, datorită unui management al cheltuielilor gestionat cu prudență și responsabilitate.
		Scăderea duratei medii de încasare a creanțelor	Viteza de rotație a creanțelor	
	Investiții realizate	Păstrarea minimă a ratei solvabilității patrimoniale	Plăți restante	✓ Creșterea cifrei de afaceri a Laboratorului, prin operaționalizarea compartimentului de microbiologie și atragerea de noi clienți
		Numărul total al investițiilor finalizate în cursul anului		✓ Creșterea marjei profitului net și a EBIT prin actualizarea tarifului reglementat, prin creșterea procentului de exploatare și prin transformarea unor surse existente, din explorare în exploatare, urmată de valorificare
	Achiziționarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală	Numărul total al investițiilor finalizate în cursul anului		✓ Menținerea gradului de îndatorare la un nivel de maxim 50 %, sau mai mic, prin gestionarea resurselor societății cu responsabilitate



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

				✓ Scăderea duratei medii de încasare a creanțelor prin renegocierea contractelor sau acțiuni preventive de comunicare și PR cu îmbuteliatorii ✓ Reducerea vitezei de rotație a creanțelor la 55% prin depunerea la timp a tuturor diligențelor necesare recuperării creanțelor la termenele scadente ✓ Păstrarea ratei de solvabilitate la 0,6 prin creșterea profitului societății ; ✓ Păstrarea plăților restante la 0 prin menținerea unui flux de numerar pozitiv și plata datoriilor la termenele scadente; ✓ Realizarea tuturor investițiilor planificate prin buna operaționalizare a etapelor de implementare ✓ Înființarea unei societăți care să gestioneze activitatea fabricii de îmbuteliere
Orientarea spre servicii	Creșterea satisfacției clienților	Creșterea gradului de siguranță a perimetrelor exploatate de		✓ Creșterea satisfacției clienților, conform chestionarelor de evaluare administrare, la media de cel puțin 9, prin activități specifice de PR ✓ Creșterea gradului de siguranță a perimetrelor exploatate prin încheierea a 3 noi protocoale de colaborare cu UAT-urile, în vederea conștientizării populației asupra risurilor de mediu
Operaționale	Productivitatea muncii	Implementarea ERP cu minimum 4 module	Număr de articole neutre sau pozitive în presa de profil sau generalistă cu impact	✓ Creșterea productivității muncii cu 5% prin creșterea veniturilor din exploatare ; ✓ Finalizarea procedurii de implementare a modului 2 al ERP-ului ✓ Menținerea numărului de articole neutre sau pozitive la 3 prin transmiterea de comunicate de presă și organizarea de acțiuni cu impact mediatic
	Asigurarea calității conforme a apei livrate	Creșterea numărului de surse noi	Realizarea programelor de formare profesională a salariaților	✓ Realizarea unui număr total de 620 de buletine conforme prin asigurarea protecției surselor ✓ Obținerea a cel puțin 2 licențe noi, prin depunerea solicitărilor la ANRM pentru licențe de explorare ✓ Instruirea a cel puțin 6% din numărul total de personal prin stabilirea nevoilor de perfecționare profesională și achiziția programelor aferente



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

Guvernanța corporativă	Programul de activitate/Planul de afaceri este elaborat și actualizat anual și aprobat de AGA pentru exercițiul financiar următor		Respectarea termenelor conform prevederilor art. 51 lit. b)-h) din OUG 109/2011	✓ Elaborarea Programului de activitate pe 2023 și transmiterea lui spre aprobare de către AGA până la finalul anului 2022 ✓ Postarea documentelor prevăzute în termenele stabilite ✓ Evaluarea performanței generale a conducerii executive prin solicitarea și analizarea celor 5 rapoarte anuale întocmite de către aceasta ✓ Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale prin actualizarea fișelor de post și întocmirea unei proceduri interne de evaluare ✓ Implementarea ERP prin actualizarea cu modulul 2
	Evaluarea performanței generale a conducerii executive	Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale	Implementare ERP	✓ Monitorizarea riscurilor prin actualizarea anuală a registrului riscurilor
	Monitorizarea riscurilor	Monitorizarea riscurilor	Registrul riscurilor actualizat anual	

În urma celor menționate, acțiunile întreprinse de conducerea neexecutivă și conducerea executivă a societății pentru atingerea obiectivelor prezentate mai sus, au fost următoarele :

1. Gradul de realizare a Indicatorilor Cheie de Performanță Financiară și Nefinanciară aferenți membrilor Consiliului de Administrație sunt în cuantum de 95% (ținând cont de cele prevăzute în cadrul Raportului Anual al Comitetului de Nominalizare și Remunerarea din cadrul Consiliului de Administrație, înregistrat sub nr. și aprobat în cadrul ședinței Consiliului de Administrație din data de 26.04.2023), fiind astfel realizate obiectivele trasate de acționar și răspunzând astfel solicitărilor acționarului prin Scrisoarea de Așteptări, și anume:

Nr. crt.	Indicator cheie de performanță(ICP) Consiliul de Administrație	Țintă	Valoare țintă	Valoare realizată	Grad de îndeplinire țintă ICP (%)	Coeфициent de ponderare ICP (%)	Rezultat (%)
ICP FINANCIARI							
1.	Reducerea costurilor (%)	Reducere cu 5 % în cei 4 ani de mandat	11,98%	17,23%	69,53 %	3	0



Raport anual privind realizarea programului de activitate al S.N.A.M. pentru anul 2022

2.	Creșterea cifrei de afaceri laborator (lei)	Creștere cu 5 % anual	54.019	9.639	17,84 %	2	0
3.	Investiții realizate	22 proiecte	22	25	113,63 %	5	5
4.	Achiziționarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală	1 fabrică de îmbuteliere apă minerală	Aprobare credit finanțare și achiziție fabrică îmbuteliere și punere în funcțiune	Amânarea subiectului de către Adunarea Generală a Acționarilor	100,00%	10	10
ICP ORIENTAȚI SPRE SERVICII							
5.	Creșterea gradului de satisfacție a clientului	Nota medie min.9,5 până la finalizarea mandatului	9	9,94	110,44%	10	10
ICP OPERAȚIONALI							
6.	Productivitatea muncii (lei/persoană)	Creștere cu minimum 100 lei/an	297.910	363.202	121,92	10	10
7.	Asigurarea calității conforme a apei livrate (nr.buletine)	-	620	1.309	211,13%	10	10
ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ							
8.	Programul de activitate/Planul de afaceri este elaborat și actualizat anual aprobat de AGA pentru fiecare exercițiu financiar (nr.documente)	Până la 31 decembrie 2021 se elaborează și se aprobă de către AGA programul de activitate pentru anul următor. Prezentarea până la finalul fiecărui an a unui raport cu privire la îndeplinirea prevederilor din programul de activitate pe anul anterior, după aprobarea situațiilor financiare	2	2	100%	20	20



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

9.	Evaluarea performanței generale a conducerii executive (nr.rapoarte)	Raport trimestrial și anual	5	5	100%	15	15
10.	Monitorizarea riscurilor (nr.documente)	Raportul anual privind monitorizarea riscurilor, care va cuprinde matricea riscurilor, riscuri identificate la nivelul societății, respectiv măsuri de control și reducere a riscurilor	1	1	100%	15	15
TOTAL					104,45 %	100	95

2. Gradul de realizare a Indicatorilor Cheie de Performanță Financiară și Nefinanciară aferenți

Directorului General sunt în cuantum de 100 % (ținând cont de cele prevăzute în cadrul Raportului Anual al Comitetului de Nominalizare și Remunerarea din cadrul Consiliului de Administrație, înregistrat sub nr. și aprobat în cadrul ședinței Consiliului de Administrație din data de 26.04.2023), fiind astfel realizate obiectivele trasate de acționar și răspunzând astfel solicitărilor acționarului prin Scrisoarea de Așteptări, și anume:

Nr. crt.	Indicator cheie de performanță(ICP) Director General	Țintă	Valoare țintă	Valoare realizată	Grad de îndeplinire țintă ICP (%)	Coeficient de ponderare ICP (%)	Rezultat (%)
ICP FINANCIARI							
1.	Mentținerea subunitară a cheltuielilor la 1000 lei venituri (lei)	< 1	< 1	0,936	100,00 %	10	10
2.	Creșterea marjei profitului net (%)	10% creștere pt fiecare an de mandat	1.466.027 lei	2.378.311	162,22 %	10	10
3.	Scăderea duratei medii de încasare a creanțelor	62 zile	64 zile	53,40 zile	119,85%	10	10
4.	Păstrarea minimă a ratei solvabilității	minim 0.6	minim 0.6	0,7038	100,00%	10	10



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

5.	Numărul total al investițiilor finalizate în cursul anului (%)	-	25 proiecte	25 proiecte	100,00 %	10	10
ICP ORIENTAȚI SPRE SERVICII							
6.	Creșterea gradului de siguranță al perimetrelor exploatate SNAM SA (nr.)	-	minim 3 protocoale	3	100,00%	10	10
ICP OPERAȚIONALI							
7.	Implementare ERP cu minim 4 module (nr.)	-	modul 2-4	4	100,00%	5	5
8.	Creșterea numărului de surse noi (licențe)	-	minim 2 pe an	10	500,00%	10	10
ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ							
9.	Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale (Procedură)	-	Implementare sistem de evaluare a performanței profesionale	1	100%	10	10
10.	Monitorizarea riscurilor (nr.documente)	-	1 raport	1	100%	15	15
TOTAL					145,01 %	100	100

3. Gradul de realizare a Indicatorilor Cheie de Performanță Financiară și Nefinanciară aferenți Directorului Economic sunt în cuantum de 80 % (ținând cont de cele prevăzute în cadrul Raportului Anual al Comitetului de Nominalizare și Remunerarea din cadrul Consiliului de Administrație, înregistrat sub nr. și aprobat în cadrul ședinței Consiliului de Administrație din data de 26.04.2023), fiind astfel realizate obiectivele trasate de acționar și răspunzând astfel solicitărilor acționarului prin Scrisoarea de Așteptări, și anume:

Nr. crt.	Indicator cheie de performanță(ICP) Director Economic	Țintă	Valoare țintă	Valoare realizată	Grad de îndeplinire țintă ICP (%)	Coeficient de ponderare ICP (%)	Rezultat (%)
ICP FINANCIARI							
1.	Gradul de îndatorare (%)	Mentținerea gradului de îndatorare în jurul valorii de 50% sau mai mic	≤ 50	24,07	100,00%	10	10



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

2.	Lichiditate curentă	Mentținerea lichidității curente la o valoare supraunitară	>1	2,3602	100,00%	10	10
3.	Plăți restante (nr.zile)	Mentținerea plăților restante la valoarea 0	0	0	100,00%	10	10
4.	EBIT (lei)	Creșterea EBIT cu 8% pentru fiecare an de mandat	3.381.369	2.895.692	85,64%	10	0
5.	Viteza de rotație a creanțelor	Reducerea vitezei de rotație a creanțelor cu 4 %	55,73	59,76	93,26 %	10	0
ICP OPERAȚIONALI							
6.	Număr de articole neutre sau pozitive în presa de profil sau generalistă cu impact (nr.apariții)	Creșterea notorietății societății cu apariții în presa de profil prin apariția a minim 3 articole pe an	3	5	166,67%	5	5
7.	Realizarea programelor de formare profesională a salariaților (%)	Creșterea gradului de realizare a programelor de formare profesională cu cel puțin 25 %	5,43	24,80	456,72%	20	20
ICP GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ							
8.	Respectarea termenelor conform prevederilor art.51, lit. b)-h) din OUG 109/2011	Încadrarea în termenele legale de raportare	Încadrare în termene	Încadrare în termen	100,00%	10	10
9.	Implementare ERP (nr.module)	Implementare ERP cu cel puțin 2 module pe toată perioada mandatului	1	2	200%	5	5



Raport anual privind realizarea programului de activitate al SNAM pentru anul 2022

10.	Registrul Riscurilor actualizat anual (nr.rapoarte)	Actualizarea anuală a registrului riscurilor aferent Departamentului Economic	1	1	100%	10	10
TOTAL			150,23			100	80

În urma celor prezentate rezultă că administratorii executivi și neexecutivi ai Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. au gestionat resursele financiare ale societății cu prudență, respectând legislația în vigoare în vederea atingerii obiectivelor asumate prin Programul de Activitate al SNAM S.A. pentru anul 2022, respectiv atingerea obiectivelor de performanță ale membrilor consiliului de administrație, directorului general și directorului economic trasate de acționarul majoritar prin indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari.

PREȘEDINTELE CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE
VLADU DORU CORNELIU

DIRECTOR GENERAL
IULIU ALIN UDRISTE

DIRECTOR ECONOMIC
ZAINEA LAURENȚIU