



SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

București, România

Calea Plevnei, nr.137 C, Sector 6, Cod postal 060011

Tel. 021/316.80.69; 316.80.73; Fax : 021/316.80.71

Cod de înregistrare fiscală (C.I.F.): RO 1590040

Nr. de ordine în Registrul Comerțului J40/2182/05.03.1998

Capital social subscris și vărsat: 4.352.910 lei

Cont RO97CECEB00030RON2605312- CEC Bank Victoriei

www.snam.ro / E-mail: secretariat@snam.ro



Către,

MINISTERUL ECONOMIEI

Secretariat DAPS

E-mail: office.dapgei@economie.gov.ro

CONVOCATOR

Consiliul de Administrație al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A., cu sediul în București, Calea Plevnei, nr. 137 C, Sector 6, înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului sub nr. J40/2182/1998, având Codul unic de înregistrare 1590040, convoacă ADUNAREA GENERALĂ ORDINARĂ A ACȚIONARILOR, în data de 21/22.12.2023, ora 12⁰⁰ la sediul societății conform prevederilor Legii 31/1990.

Ordinea de zi:

1. Aprobarea Programului de Activitate al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. pentru anul 2024, înregistrat sub nr.8486/17.11.2023.
2. Aprobarea Proiectului Planului de Investiții pentru anul 2024, **respectiv** a numărului de 9(nouă) proiecte de investiții care se vor realiza în anul 2024 necesar pentru renegocierea Indicatorului nr.3 „Investiții realizate,, al Consiliului de Administrație al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A.
3. Aprobarea menținerii Indicatorului Cheie de Performanță financiar nr.4 „Achiziționarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală naturală”, pentru anul 2024.
4. Aprobarea propunerii privind creșterea valorii poliței de asigurare de răspundere civilă pentru membrii Consiliului de Administrație de la 9.000 euro/membru la 100.000 euro/membru

Cu stimă,

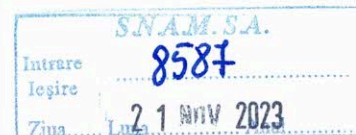
Președintele Consiliului de Administrație al
SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A.
VLADU DORU - CORNELIU





SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

București, România
Calea Plevnei, nr.137 C, Sector 6, Cod postal 060011
Tel. 021/316.80.69; 316.80.73; Fax : 021/316.80.71
Cod de înregistrare fiscală (C.I.F.): RO 1590040
Nr. de ordine în Registrul Comerțului J40/2182/05.03.1998
Capital social subscris și vărsat: 4.352.910 lei
Cont RO97CECEB00030RON2605312- CEC Bank Victoriei
www.snam.ro / E-mail: secretariat@snam.ro



EXTRAS din DECIZIA

Consiliului de Administrație al Societății Naționale a Apelor Minerale – S.A.

Nr. 19 din data de 21.11.2023

Având în vedere Convocatorul nr.8496 din data de 17.11.2023, **Consiliul de Administrație** al Societății Naționale a Apelor Minerale – S.A. constituit din:

- **Doamna Țibrea Parmena Mihaela, Domnul Braniște Felix – Florin, Domnul Zorilă Constantin și Domnul Vladu Doru – Corneliu** numiți prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.16/23.12.2020, în conformitate cu Ordinul Ministrului Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri nr. 3629/23.12.2020,

- **Domnul Drăgoescu Cezar - Mihail** numit prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 04/20.08.2021, în conformitate cu Ordinul Ministrului Economiei, Antreprenoriatului și Turismului nr. 1276 / 19.08.2021,

- **Întrunit în ședința din data de 21.11.2023**

DECIDE:

Art.1 Consiliul de Administrație a avizat Programul de Activitate al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. pentru anul 2024, înregistrat sub nr.8486/17.11.2023, în vederea convocării Adunării Generale a Acționarilor pentru aprobare.

Art.2 Consiliul de Administrație a avizat Proiectul Planului de Investiții pentru anul 2024 și a propus un număr de 9 (nouă) proiecte de investiții care se vor realiza în anul 2024 necesar pentru renegocierea Indicatorului nr.3 „Investiții realizate,, al Consiliului de Administrație al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. în vederea convocării Adunării Generale a Acționarilor pentru aprobarea numărului de proiecte de investiții ce urmează a se realiza în anul 2024 și a Proiectului Planului de Investiții pentru anul 2024.

Art.3 Consiliul de Administrație a votat pentru menținerea Indicatorului Cheie de Performanță financiar nr.4 „Achiziționarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală naturală”, pentru anul 2024.

Art.6. Consiliul de Administrație a votat pentru majorarea limitei asigurării de răspundere civilă de la 9.000 euro/membru, respectiv 45.000 euro/5 membrii la 100.000 euro/membru, respectiv 500.000 Euro/5 membrii.

Președinte Consiliul de Administrație

VLADU DORU – CORNELIU



Secretar C.A.
Mihaela DOBRE



SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

București, România
Calea Plevnei, nr.137 C, Sector 6, Cod postal 060011
Tel. 021/316.80.69; 316.80.73; Fax : 021/316.80.71
Cod de înregistrare fiscală (C.I.F.): RO 1590040
Nr. de ordine în Registrul Comerțului J40/2182/05.03.1998
Capital social subscris și vărsat: 4.352.910 lei
Cont RO97CECEB00030RON2605312- CEC Bank Victoriei
www.snam.ro / E-mail: secretariat@snam.ro



CĂTRE : ADUNAREA GENERALĂ A ACȚIONARILOR

NOTĂ APROBARE PROGRAM DE ACTIVITATE AFERENT ANULUI 2024 AL SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE S.A.

Ținând cont de prevederile Hotărârii Adunării Generale a Acționarilor nr.1/17.02.2021, respectiv Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.07/26.11.2022, prin care au fost aprobați Indicatorii Cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru membrii Consiliului de Administrație, corelați cu cei ai directorilor societății, și anume: „Programul de activitate/Planul de Afaceri este elaborat și actualizat anual și este aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor pentru exercitiul financiar următor. Până la 31 decembrie 2021 se elaborează și se aprobă de către AGA programul de activitate/planul anual de afaceri pentru anul următor”;

Ținând cont de prevederile Deciziei Consiliului de Administrație nr. 19/21.11.2023, și anume :

Art.1: „**Consiliul de Administrație a avizat** Programul de Activitate al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. pentru anul 2024, înregistrat sub nr.8485/17.11.2023, în vederea convocării Adunării Generale a Acționarilor pentru aprobare”;

Vă rugăm să aprobați Programul de Activitate al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. aferent anului 2024

Menționăm faptul că în cadrul Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. au fost implementate prevederile O.U.G. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată prin Legea 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, fiind aprobat Planul de Administrare în integralitatea sa pentru perioada 2021-2024.

Anexăm :

1. Programul de Activitate aferent anului 2024 și Extras din Decizia nr.19/21.11.2023;

Cu stimă,

**PREȘEDINTE
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
VLADU DORU CORNELIU**

**ÎNTOCMIT,
DIRECTOR ECONOMIC
ZAINEA LAURENȚIU**

S.N.A.M. S.A.			
Înregistrare	8486		
Legire			
Zina	21	2023	Anul



**PROGRAMUL DE
ACTIVITATE AL
SOCIETĂȚII
NAȚIONALE A APELOR
MINERALE S. A.
PENTRU ANUL 2024**

Cuprins:

1. Fundamentarea legală a Programului de activitate.....	2
2. Considerații generale privind Programul de activitate al SNAM pentru anul 2024.....	2
3. Scurtă descriere a SNAM.....	4
4. Declarația Directorului General privind responsabilitatea socială.....	5
5. Obiectivele SNAM SA.....	7
6. Analiza profilului competitiv al SNAM prin analiza SWOT.....	8
7. Viziune, misiune, obiective și căi de atingere ale obiectivelor propuse de conducerea executivă și neexecutivă în anul 2024.....	9
8. Activitățile operaționale pentru atingerea obiectivelor.....	10

1. Fundamentarea legală a Programului de activitate

Având în vedere prevederile OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare,

Precum și categoriile de indicatori stabiliți conform HG722/2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG 109/2011,

În baza Planului de administrare al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. (numită în continuare SNAM), aprobat în integralitatea sa (conținând și componentele de management pentru Directorul genral și Directorul economic) de către Consiliul de Administrație al SNAM prin Decizia nr. 14 din 19.08.2021,

Conform Obiectivului 8 din categoria Guvernanta corporativă pentru Consiliul de administrație,

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, condorm indicatorilor.

2. Considerații generale privind Programul de activitate al SNAM pentru anul 2024

Caracteristicile Programului de activitate includ:

- *Eficacitatea: Înfăptuirea scopurilor previzionate prin* utilizarea eficientă a resurselor alocate, indiferent de tipul lor.
- *Predictibilitatea: Asigurarea viitorului organizației* prin elaborarea de previziuni realiste, la a căror implementare să fie pregătite soluții flexibile de corectare și adaptare;
- *Formalizarea: Formularea programatică și statutară* a unor proceduri corect și coerent definite;
- *Adaptarea la context: Asigurarea interfeței cu mediul exterior*, pentru a se putea analiza oportunitățile și riscurile de natură exogenă;
- *Furnizarea avantajului competitiv: scopul asumat al oricărei strategii*, care asigură continuitatea prezenței identificabile și ascendente pe piață;
- *Creșterea competitivității: prefigurarea comportamentului concurențial* prin performanță managerială și cultură organizațională corespunzătoare;
- *Diversificarea opțiunilor strategice: Asigurarea echifinalității* prin formularea unei diversități de metode care să contribuie la atingerea obiectivelor strategice;
- *Democrația participării: negocierea între categoriile implicate* pentru armonizarea intereselor tuturor forțelor interne angrenate în procesul schimbării, în scopul asigurării unui climat favorabil implementării strategiei;
- *Sinergia efectelor: capacitatea tuturor resurselor organizației* prin asumarea identitară a obiectivelor stabilite.

Premisele elaborării Programului de activitate, în conformitate cu principiile manageriale, vizează cerințele și condiționările ce trebuie avute în vedere în procesul de planificare strategică, după cum urmează:

- *Adaptarea la ciclicitatea existențială.* După cum știm, fiecare organizație prezintă un ciclu de viață, alcătuit din patru etape: lansarea, dezvoltarea, maturitatea și declinul. Desigur că aceste etape conțin însușiri specifice, în funcție de care se adaptează tipul de strategie ce urmează a fi implementată. În mod evident, interesul acționarilor și managerilor responsabili este acela ca primele trei faze să acopere o perioadă cât mai îndelungată de timp, amânând și evitând pe cât se poate intrarea în cea de-a patra;

- *Valorizarea stakeholderilor.* O a doua premisă face trimitere la raportarea corectă a întregului proces strategic la stakeholderi, al căror rol poate fi unul substanțial, în funcție de relevanța socială din mediul extern. Vorbim, deci, nu doar despre acționariatul definit legal, ci de toți actorii interni și externi ale căror nevoi sau interese pot fi impactate prin implementarea strategiei;

- *Continuitatea organizațională.* În ansamblul ciclurilor de viață ale unei entități organizaționale, continuitatea vizează atât politicile (pe termen scurt și mediu) și strategiile (pe termen mediu și lung), dar și fenomenele culturale subtile, precum mentalitățile, cutumele și obiceiurile, regulile nescrise și altele asemenea, care întregesc raporturile dintre membri. De aceea, orice transformare, de orice fel, trebuie să capaciteze în primul rând resursa umană, evitând atât tulburările de proces, cât și cele de finalitate;

- *Coerența morfologică* se referă la consistența pluridimensională a strategiei, care trebuie proiectată la nivel global, tratând fiecare palier de activitate și fiecare individ, în conformitate cu principiile viziunii și ale misiunii propuse. Astfel, elementele ce trebuie integrate acestui proces aparțin unor ramuri sau discipline diferite, precum aspecte economice, organizatorice, tehnologice, legale ori de relaționare interumană, fiecare constituind o proporție variabilă în mecanica funcțională a firmei;

- *Viziunea integrată* prevede ca etapele de elaborare și implementare să fie cât mai bine sistematizate, adică să țină cont de fiecare dintre subcomponente, astfel încât rezultatele fluxurilor de proces, de pe fiecare nivel ierarhic, să contribuie la atingerea obiectivelor strategice, luându-se în seamă atât relațiile companiei cu exteriorul concurențial, ca „metabolism” funcțional și economic, în situații contextuale diverse, cât și cu factorii exogeni cu care interacționează separat diferite substructuri ale acesteia;

- *Adaptarea la globalizare* devine un imperativ în societatea actuală, în care activitățile economice se internaționalizează din ce în ce mai mult, nu doar la nivel de acționariat sau de beneficiari finali, ci de multe ori chiar în interiorul organizațiilor, unde părți funcționale pot fi externalizate sau cel puțin influențate de evoluțiile mediului extern;

- *Cu toate acestea dinamica geopoliticii internaționale și a economiei regionale conferă, ca o nouă prioritate, o orientare separată pe protecția resursei locale și exploatarea ei la randamente cât mai mari.*

- *Importul de cunoaștere și bune practici* face trimitere la transferul de knowhow, de natură managerială, ce poate proveni atât din zona academică locală, cât și din zona operațională externă, unde conducătorii organizațiilor de succes pot furniza tehnici utile, verificate în anii de experiență;
- *Adaptabilitatea operativă* are drept scop flexibilitatea în implementare, ca rezultat al monitorizării continue a proceselor în dinamica lor, întrucât domeniul strategic se va lovi inevitabil de un decalaj temporal substanțial între momentul analizei și fundamentării și cel al implementării, această fereastră în timp putând fi redusă ori temperată în efecte prin sincronizări conceptuale ori aplicate, raportate la stimulii oferți de mediul intern sau extern.

3. Scurtă descriere a SNAM

Societatea Națională a Apelor Minerale S.A. a fost înființată prin Hotărârea de Guvern nr.786/1997, urmare a reorganizării Regiei 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 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare, raportându-se și la rigorile legislației din domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice, respectiv OUG 109/2011 aprobată prin Legea 111/2016, 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. Ca legislație secundară importantă în implementarea principiilor guvernantei 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 nealcolice; 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.

SNAM este concentrată pe o serie de activități constante care să ducă la îndeplinirea obiectivelor trasate de Consiliul de Administrație:

- Implementarea și operationalizarea principiilor de bună guvernare la nivelul societății;
- Dezvoltarea activității de cercetare pentru creșterea continuă și sustenabilă a performanțelor societății și asigurarea calității resurselor de apă;
- Întreținerea tuturor forajelor executate;
- Exploatarea rațională a tuturor resurselor pe care le gestionează;
- Identificarea de noi surse de apă;
- Realizarea programului de investiții necesare, care să sprijine dezvoltarea pe termen mediu și lung a societății din surse proprii sau cu un cost de îndatorare sustenabil;
- Valorificarea oportunităților de piață;
- Dezvoltarea resurselor umane din cadrul societății;
- Poziționarea în piață ca un partener de afaceri de încredere pentru clienții săi.

Din punct de vedere patrimonial, SNAM are un capital social de 4.352.910 lei, împărțit în 1.741.146 acțiuni nominative de 2,50 lei fiecare. Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, 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.

4. Declarația Directorului General privind responsabilitatea socială

Managementul Societății SNAM S.A. a devenit conștient de faptul că responsabilitatea socială și condițiile de muncă sunt de o importanță fundamentală

pentru dezvoltarea organizației, concomitent cu respectarea legislației naționale și internaționale în ceea ce privește condițiile și forța de muncă, aceasta fiind responsabilitatea fiecărui angajat al Societății și de asemenea a întregii comunități.

Având în vedere cele de mai sus, precum și dorința managementului de a dovedi că satisfacția clienților și a beneficiarilor, realizarea profitului și acțiunile concurențiale de pe piață trebuie realizate fără a se neglija drepturile, necesitățile și așteptările angajaților și ale comunității, a fost luată decizia implementării unui sistem de management în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001:2015.

Pentru realizarea celor de mai sus, managementul organizației se angajează:

- Să furnizeze toate resursele necesare pentru implementarea corespunzătoare a sistemului de management;

- Să se conformeze tuturor cerințelor acestui standard referitoare la sistemul de management și la:

Munca forțată și obligatorie – evitarea utilizării muncii forțate și obligatorii în orice formă a acesteia

Sănătate și securitate – asigurarea unui mediu de lucru sigur și sănătos fără pericole de accidentare sau îmbolnăvire profesională.

Libertatea de asociere și dreptul la negociere colectivă – respectarea dreptului de formare sau afiliere la structuri sindicale și de negociere colectivă.

Discriminare – interzicerea discriminării în toate formele sale la locul de muncă. Practici disciplinare – interzicerea folosirii pedepselor corporale, a abuzului mental sau verbal.

Programul de lucru – respectarea legilor aplicabile și a standardelor industriale.

Salarizare – asigurarea de salarii care satisfac cerințele legale și care sunt suficiente pentru a satisface nevoile minime de trai ale angajaților și familiilor acestora.

- Să se conformeze legislației naționale și altor legi aplicabile sau cerințe pentru care societatea subscrie, și să respecte alte instrumente internaționale și interpretările acestora prevăzute în ISO 9001;

- Să analizeze politica și performanțele sistemului periodic pentru a se asigura de îmbunătățirea continuă, luând în considerare schimbările în cadrul legislativ și oricare alte cerințe ale organizației;

- Să se asigure că politica este implementată, menținută, comunicată și accesibilă întregului personal care lucrează pentru sau în numele său;

- Să permită efectuarea auditurilor anunțate și neanunțate și să pună la dispoziție toate informațiile rezonabile pentru a dovedi conformarea cu cerințele ISO 9001 în scopul certificării;

- Să utilizeze furnizori care respectă cerințele acestui standard.

Politica va fi pusă la dispoziție la cerere părților interesate.

Întregul personal al organizației are obligația de a se implica în mod activ în realizarea tuturor angajamentelor asumate prin această politică.

5. Obiectivele SNAM SA

Din perspectiva actionariatului, așteptările privind evoluția companiei vizează:

- Menținerea în funcționarea optimă a tuturor forajelor/captărilor pe care le operează societatea, pentru eficiență în exploatare a izvoarelor și a rezervoarelor acvifere, cu oferirea debitului stabilit, dar și necesar clienților
- Dezvoltarea de noi foraje/captări pentru sprijinirea dezvoltării clienților săi.
- Dezvoltarea resurselor umane prin atragerea și menținerea specialiștilor.
- Gestionarea riscului la nivelul societății
- Optimizarea consumurilor și a costurilor operaționale
- Eficientizarea modului de implementare a sistemelor și proceselor de management din societate
- Dezvoltarea activității de cercetare (prospectare, explorare)
- Îmbunătățirea productivității muncii
- Îmbunătățirea cadrului de implementare a principiilor de guvernanță corporativă
- Satisfacția clienților
- Îmbunătățirea procesului de comunicare internă și externă, prin creșterea gradului de conștientizare a pieței și clienților cu privire la serviciile și produsele SNAM S.A.
- Optimizarea politicii de responsabilitate socială a societății, față de angajați și față de comunitățile unde își desfășoară activitatea.

Raportat la aceste așteptări, **obiectivele propuse și asumate de conducerea executivă vizează următoarele dimensiuni:**

- Creșterea eficienței societății
- Creșterea profitabilității
- Diversificarea activității societății
- Menținerea unui tarif optim raportat la costuri și servicii oferite
- Realizarea de investiții, atât pentru identificarea de noi resurse, cât și pentru continuarea programului de re tehnologizare și modernizare a fluxurilor tehnologice
- Reinnoirea licențelor deținute și obținerea de noi licențe de explorare și exploatare
- Respectarea termenelor de plată, a datoriilor societății
- Recuperarea creanțelor de la clienți
- Creșterea constantă a numărului de clienți, având la baza și identificarea de noi resurse

- Menținerea acreditărilor laboratorului și obținerea de acreditări, cu scopul de realizare a unui laborator de referință națională în domeniul de analiza a apei minerale
- Dezvoltarea politicii de calitate în domeniul apelor minerale, menținerea și actualizarea certificatelor obținute
- Creșterea gradului de satisfacție a clienților.

6. Analiza profilului competitiv al S.N.A.M. prin analiza SWOT.

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 vom axa pe o analiză SWOT, care să ilustreze direcții de acțiune specifice, însemnând consolidarea punctelor tari, eliminarea sau reducerea celor slabe, fructificarea oportunităților și diminuarea șanselor de incidență a riscurilor și vulnerabilităților. Vom folosi termenul de vulnerabilități, 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).

Puncte forte ale mediului intern:

- stabilitatea contractelor de îmbuteliere existente;
- experiența tehnică acumulată de echipele de lucru;
- infrastructura internă existentă;
- statutul de societate națională;
- istoricul economic pozitiv și distincțiile obținute de-a lungul anilor;
- existența unui Laborator propriu, cu personal experimentat.

Puncte slabe ale mediului intern:

- 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;
- insuficiența personalului pe domeniul-cheie;
- 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).

Oportunități oferite de mediul intern:

- 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;

- în contextul preocupărilor și politicilor adoptate global privind combaterea și atenuarea efectelor încălzirii climatice, **obținerea statutului de companie strategică** ar crește semnificativ sprijinul instituțional acordat SNAM.

Vulnerabilități cauzate de mediul intern:

- inerția procedurală care generează întârzieri în dezvoltarea relațiilor comerciale;
- vârsta înaintată a specialiștilor de profil;
- cultura organizațională specifică organizațiilor cu acționariat de Stat, cu puțină uzanță de proactivitate.

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:

- 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:

- 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 și serviciilor 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 îmbuteliată.

7. Viziune, misiune, obiective și căi de atingere ale obiectivelor propuse de conducerea executivă și neexecutivă în anul 2024

Date fiind calitățile apei minerale ca "resursă rară", precum și perspectivele climatice și ecologice care vor transforma apa într-un bun mai greu accesibil. SNAM poate deveni societate-fanion a României, nu doar din perspectiva acționariatului său, ci și a direcțiilor de dezvoltare conform viziunii proprii:

1. Atragerea de noi investiții private în domeniul îmbutelierii din surse încă neexploatate ale SNAM.

2. Popularizarea activității Laboratorului propriu pentru analize fizico-chimice și de microbiologie, pentru toate tipurile de ape, în vederea maximizării veniturilor realizate de acesta.

3. Furnizarea de către SNAM a serviciilor de consultanță în domeniul exploatarei apelor minerale.

4. Informarea permanentă a populației cu privire la beneficiile consumului de apă minerală naturală pentru sănătate prin încheierea unor protocoale cu UAT-urile pe raza cărora SNAM deține perimetre de explorare/exploatare sau acolo unde se va intenționa să se investească în perimetre noi de explorare.

5. Conștientizarea publicului asupra importanței gestionării de către Stat a exploatarei resurselor de ape minerale.

6. Monitorizarea contractelor de livrare, dezvoltarea perimetrelor de exploatare

Misiunea societății prin departamentele/serviciile existente în cadrul companiei, ca formă de implementare a viziunii, se va regăsi pe cele două direcții strategice, după cum urmează:

8. Activitățile operaționale pentru atingerea obiectivelor vor fi compuse din acțiuni raportate la indicatorii de performanță aprobați, pe categorii de responsabili:

Categorii 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 <1	Lichiditatea curentă >1	✓ Scăderea costurilor aferente ciclului de viață al activelor la 10,81% în anul 2024; ✓ Mentținerea subunitară a cheltuielilor prin raționalizarea și optimizarea acestora ✓ Creșterea indicatorului de lichiditate curentă la 2,8 ✓ Creșterea cifrei de afaceri a Laboratorului în anul
	Creșterea cifrei de afaceri - laborator	Creșterea marjei profitului net 10%	EBIT Gradul de îndatorare <= 50	

		Scăderea duratei medii de încasare a creanțelor	Viteza de rotație a creanțelor	2024 cu 5 %/an (59.656 lei) , prin operaționalizarea compartimentului de microbiologie și atragerea de noi clienți ✓ Creșterea marjei profitului net și a EBIT prin scăderea constantă a cheltuielilor de exploatare, respectiv prin digitalizare, prin creșterea procentului de exploatare și prin transformarea unor surse existente, din explorare în exploatare, urmată de valorificare ✓ Menținerea gradului de îndatorare ✓ 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% ✓ Păstrarea ratei de solvabilitate la 0,6 ✓ Păstrarea plăților restante la 0 ✓ Realizarea tuturor investițiilor planificate prin buna operaționalizare a etapelor de implementare ✓ Înființarea unei societăți care să gestioneze activitatea fabricii de îmbuteliere
		Păstrarea minimă a ratei solvabilității patrimoniale	Plăți restante	
	Investiții realizate	Numărul total al investițiilor finalizate în cursul anului	În funcție de aprobarea AGA	
	Achiziționarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală	Numărul total al investițiilor finalizate în cursul anului		
Orientarea spre servicii	Creșterea satisfacției clienților	Creșterea gradului de siguranță a perimetrelor exploatate de SNAM		✓ Creșterea satisfacției clienților, conform chestionarelor de evaluare administrare, la media de cel puțin 9,5, prin activități specifice de PR

		Minim 3		✓ 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
Operaționali	Productivitatea muncii - (298 150 lei)	Siguranța datelor informațiilor din companie	Număr de articole neutre sau pozitive în presa de profil sau generalistă cu impact- 3	✓ Creșterea productivității muncii cu 5% ✓ Menținerea și utilizarea softului ERP implementat în cadrul societății în anul 2021-2022, și în anul 2024;
	Asigurarea calității conforme a apei livrate 740	Creșterea numărului de surse noi (Minim 2)	Realizarea programelor de formare profesională a salariaților (8,49%)	✓ Menținerea numărului de articole neutre sau pozitive la 3 prin transmiterea de comunicate de presă și organizarea de acțiuni cu impact mediatic ✓ Realizarea unui număr total de 740 de buletine conforme prin asigurarea protecției surselor ✓ În anul 2024 sa fie obținută 1 sau 2 licențe, sau se poate trece o fază de explorare, de identificare , transformare licențe de explorare în licențe de exploatare, etc ✓ Creșterea gradului de realizare a programelor de formare profesională cu cel puțin 25 % în fiecare an de mandat, Pentru anul 2024 este prevăzut 8,49 % din totalul personalului programat pentru formare profesională; ✓ Creșterea gradului de siguranță a datelor /informațiilor prin

				implementarea unor soluții cu privire la siguranța datelor
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 2024 și transmiterea lui spre aprobare de către AGA până la finalul anului 2023 ✓ Postarea documentelor prevăzute în termenele stabilite
	Evaluarea performanței generale a conducerii executive	Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale	Implementare ERP Menținere	✓ 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
	Monitorizarea riscurilor	Monitorizarea riscurilor	Registrul riscurilor actualizat anual	✓ Monitorizarea riscurilor prin actualizarea anuală a registrului riscurilor

În anul 2024 societatea va canaliza toate resursele umane din cadrul direcției de operațiuni, pentru investiții noi, în special pentru localizarea și explorarea unor noi perimetre.

Conform programului de investiții propus de conducerea executivă, Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor, în valoare de 32.055.000 lei, se observă faptul că investițiile propuse a se realiza în anul 2024 reflectă preocuparea conducerii executive de dezvoltare a societății prin creșterea cifrei de afaceri a laboratorului de analize, respectiv a cifrei de afaceri a societății, îndeplinind întocmai cerințele acționarului transpuse prin Scrisoarea de Așteptări.

În cadrul Proiectului de Program de Investiții al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. pentru anul 2024, se regăsesc proiecte de investiții care să ducă la îndeplinirea obiectivelor cuprinse în cadrul Planului de Administrare în anul 2024, și anume :

I. Aparatură Laborator analize apă :

1. Instalație de gaze speciale heliu și azot pentru punerea în funcțiune a aparaturii de laborator achiziționată, și anume Gaz Cromatograf care analizează pesticidele din apă conform prevederilor HG 1020.

Execuția este necesară în vederea acreditării RENAR a acestuia, pentru analize de pesticide. În anul 2024 conducerea executivă și neexecutivă dorește să finalizeze aceste acreditări ale laboratorului de analize apă.

II. Lucrări de dezvoltare perimetre de exploarare/exploatare

Conducerea executivă va concentra cele mai multe resurse financiare și umane în anul 2024 pentru realizarea acestui obiectiv (2-3 perimetre noi de explorare, creșterea debitelor la sursele deja existente și reabilitarea unor foraje pentru punere în siguranță și asigurarea calității resursei).

Menționăm faptul că Proiectul **Programului de Investiții poate suferii modificări în structură** (inclusiv din punct de vedere al surselor de finanțare), în funcție de concluziile și interpretările de specialitate ale rezultatelor investigațiilor geofizice, geologice și hidrogeologice ce stau la baza lucrărilor de dezvoltare a perimetrelor existente sau a lucrărilor în cadrul perimetrelor noi de explorare, de dinamica lucrărilor în subteran care poate avea o evoluție neprevăzută datorată structurii de adancime a straturilor străbătute, respectiv în funcție de necesitățile societății care să ducă la îndeplinire Planului de Administrare.

Cele prezentate în Programul de Activitate al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. pentru anul 2024, va conduce la respectarea obiectivelor trasate de acționar conducerii neexecutive prin scrisoarea de așteptări și la îndeplinirea obiectivelor cuprinse în Planul de Administrare al societății pentru anul 2024.

**PREȘEDINTE
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
VLADU DORU CORNELIU**

**DIRECTOR GENERAL
IULIU ALIN UDRISTE**



**DIRECTOR ECONOMIC
ZAINEA LAURENȚIU**



SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

București, România
Calea Plevnei, nr.137 C, Sector 6, Cod postal 060011
Tel. 021/316.80.69; 316.80.73; Fax : 021/316.80.71
Cod de înregistrare fiscală (C.I.F.): RO 1590040
Nr. de ordine în Registrul Comerțului J40/2182/05.03.1998
Capital social subscris și vărsat: 4.352.910 lei
Cont RO97CECEB00030RON2605312- CEC Bank Victoriei
www.snam.ro / E-mail: secretariat@snam.ro



CĂTRE : ADUNAREA GENERALĂ A ACȚIONARILOR

NOTĂ APROBARE PROIECTE DE INVESTIȚII PREVĂZUTE ÎN PROIECTUL PLANUL DE INVESTIȚII AFERENT ANULUI 2024 ȘI RENEGOCIEREA INDICATORULUI NR.3 "INVESTIȚII REALIZATE" PENTRU ANUL 2024

Ținând cont de prevederile Hotărârii Adunării Generale a Acționarilor nr.1/17.02.2021, respectiv Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.07/26.11.2022, prin care au fost aprobați Indicatorii Cheie de performanță financiară și nefinanciară pentru membrii Consiliului de Administrație, corelați cu cei ai directorilor societății, și anume:

"Lista de investiții va fi aprobată anual pentru anii 2022-2024, cel tarziu în luna decembrie a anului anterior. La aceeași data Consiliul de Administrație va solicita renegocierea indicatorilor 3 și 4"

Ținând cont de prevederile Deciziei Consiliului de Administrație nr.19/21.11.2023, și anume Art.2: "Consiliul de Administrație **a avizat** Proiectul Planului de Investiții pentru anul 2024 și a propus **un număr de 9 (nouă) proiecte de investiții care se vor realiza în anul 2024 necesar pentru renegocierea Indicatorului nr.3 "Investiții realizate" al Consiliului de Administrație** al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. în vederea convocării Adunării Generale a Acționarilor pentru aprobarea numărului de proiecte de investiții ce urmează a se realiza în anul 2024"

I. Vă rugăm să aprobați Proiectul Planului de Investiții aferent anului 2024, respectiv numărul de proiecte propuse de Consiliul de Administrație a se realiza în anul 2024, **și anume 9(nouă) proiecte**, în vederea stabilirii Indicatorului Financiar : Investiții realizate - Indicator nr.3 aferent Consiliului de Administrație.

Menționăm faptul că **Planul de Investiții poate suferi modificări în structură** (inclusiv din punct de vedere al surselor de finanțare), în funcție de :

1. Concluziile și interpretările de specialitate ale rezultatelor investigațiilor geofizice, geologice și hidrogeologice ce stau la baza lucrărilor de dezvoltare a perimetrelor existente sau a lucrărilor în cadrul perimetrelor noi de explorare, de dinamica lucrărilor în subteran care poate avea o evoluție neprevăzută datorată structurii de adâncime a straturilor străbătute ;

2. Evoluția prețurilor pe piață a produselor/lucrărilor cuprinse în Planul de Investiții.

Anexăm prezentei note :

1. Proiectul Planului de Investiții aferent anului 2024, din care reiese nr. de proiecte de investiții propuse a se realiza în anul 2024 ;

2. Indicatorii Cheie de Performanță ai membrilor Consiliului de Administrație, în vederea renegocierii Indicatorilor 3 ” Investiții realizate”
3. Extras din Decizia Consiliului de Administrație nr.19/21.11.2023

Cu stimă,

**PREȘEDINTE
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
VLADU DORU CORNELIU**

**ÎNTOCMIT,
DIRECTOR ECONOMIC
ZAINEA LAURENTIU**



AVIZAT

DIRECTOR GENERAL
Iuliu -Alin UDRISTE

VIZAT

DIRECTOR ECONOMIC
Ec. Laurențiu ZAINEA

PROIECT PROGRAM INVESTITII 2024

(cf. Ordin ANAP nr. 281/22.06.2016 privind stabilirea formularelor standard sle Programului anual al achizitiilor publice)

Nr. crt.	Tipul si obiectul contractului de achizitie publica /acordului-cadru	Nr. buc.	Valoare estimativă a obiectivului de investitii		Sursa de finantare	Data(luna) estimata pt initierea procedurii	Data (luna) estimata pt atribuirea contractului de achizitie publica/acord -cadru
			Lei, fara TVA				
I. INVESTITII							
I.1. MASINI, UTILAJE SI INSTALATII COMUNE CARE FUNCTIONEAZA INDEPENDENT							
1	Sonde multiparametru cu transmitere la distanță	5	115,000.00		surse proprii	ianuarie	iunie
2	Trusă multiparametru portabilă	1	8,000.00		surse proprii	martie	octombrie
3	Electropompe submersibile	8	75,000.00		surse proprii	februarie	octombrie
	TOTAL I.1		198,000.00				
I.2. CONSTRUCTII INDUSTRIALE							
	TOTAL I.2.		-				
I.3. APARATE SI INSTALATII DE MASURARE, CONTROL SI REGLARE							
1	Contoare M-Bus	9	100,000.00		surse proprii	martie	octombrie

TOTAL I.3		100,000.00				
I.4. DOTARI						
1	Laptop	20	120,000.00	surse proprii	martie	octombrie
2	Accesorii dispozitiv filtre foraje	1	10,000.00	surse proprii	ianuarie	aprilie
TOTAL I.4			130,000.00			
I.5 INVESTITII EFECTUATE LA IMOBILIZARILE CORPORALE EXISTENTE						
1	Lucrări de execuție instalație gaze speciale Helium și Azot	1	60.000,00	surse proprii	februarie	august
2	Construcție cabina de foraj, refacere instalație electrică Buziaș FII	1	30.000,00	surse proprii	martie	noiembrie
3	Lucrări de reparații întreținere (inclusiv poartă) și bazine zacament Domogled - Baile Herculane	1	230,000.00	surse proprii	aprilie	noiembrie
Total I.5			320,000.00			
I.6 INVESTITII NOI						
1	Lucrări de execuție foraj nou zăcămint Tușnad, jud. Harghita	1	400,000.00	surse proprii	martie	noiembrie
2	Lucrări de execuție foraj de înlocuire zăcămint Sâncrăieni, județul Harghita	1	400,000.00	surse proprii	septembrie	noiembrie
TOTAL I.6			800,000.00			
TOTAL 2024			1,548,000.00			
I.7 INVESTITII IN CURS						
1	Truse portabile pentru determinarea oxigenului dizolvat	3	12.000,00	surse proprii		
2	Electropompe submersibile	8	40.000,00	surse proprii		
3	Conductivimetru	9	50.000,00	surse proprii		

AVIZAT,
DIRECTOR GENERAL
Iuliu- Alin UDRIȘTE

FUNDAMENTARE PLAN DE INVESTIȚII 2024

Pentru realizare obiectului de activitate precum și pentru realizarea unei exploatare raționale a apei minerale naturale pentru care societatea deține licențe de exploatare precum și pentru respectarea legislației în materie în anul 2024, propunem un program de investiții în valoare totală de **32,055,000 lei fără TVA**.

I. MAȘINI, UTILAJE ȘI INSTALAȚII COMUNE CARE FUNCȚIONEAZĂ INDEPENDENT

➤ **Poziția 1 – Sonde multiparametru cu transmitere la distanță – 5 buc.**

Amplasament: Serviciul Teritorial NORD din cadrul Direcției Management Operațional al SNAM

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Serviciul Teritorial Nord are în derulare un program de monitorizare de lungă durată pentru 3 surse noi (foraje) în perimetrul de exploatare aferent zăcământului Moara Dracului, com. Dorna Candrenilor și pentru o sursă existentă în perimetrul de exploatare aferent zăcământului Dorna Candrenilor, com. Dorna Candrenilor, jud. Suceava. Monitorizarea de lungă durată pentru sursa existentă este motivată de faptul că această sursă este în conservare dar există o cerere fermă pentru livrarea apei minerale din partea unei societăți cu activitate în domeniul balneatei.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

La nivelul Serviciului Teritorial Nord, cu excepția izv. Felicia- zăcământ Poiana Coșnei (debit 0,23 l/sec) au fost contractate toate sursele disponibile pentru valorificare prin îmbuteliere. Având în vedere gradul de valorificare al surselor din perimetrul Moara Dracului, înregistrat în 2022 – 103,3 % și în primele 9 luni ale anului 2023 – 98,4% , la solicitarea beneficiarului s-a implementat un proiect de investiții constrând în realizarea a 3 foraje pentru creșterea cantității de apă livrată.

Pentru a obține omologarea ca apă minerală naturală și dreptul de a fi valorificată este necesară o monitorizare continuă de minim 12 luni a parametrilor calitativi și cantitativi ai apei.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care sunt situate cele trei foraje noi aparține SNAM SA în baza contractelor de închiriere a terenurilor pentru materializarea perimetrelor de protecție sanitară cu regim sever

Valoarea estimativă 115.000,00 de lei (fără TVA)

➤ **Poziția 2 - Trusă multiparametru portabilă – 1 buc.**

Amplasament: Serviciul Teritorial NORD din cadrul Direcției Management Operațional al SNAM

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Serviciul Teritorial Nord are în atribuții monitorizarea calității apei din punct de vedere fizico-chimic (anumiți indicatori) conform HG nr. 1020/ 2005 pentru aprobarea Normelor de exploatare și comercializare cu o frecvență săptămânală/ lunară.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

La nivelul Serviciului Teritorial Nord, cu excepția izv. Felicia- zăcămint Poiana Coșnei (debit 0,23 l/sec) au fost contractate toate sursele disponibile pentru valorificare prin îmbuteliere, motiv pentru care este necesară monitorizarea calitativă a apei minerale naturale conform frecvenței instituite prin HG nr. 1020/ 2005. Deasemenea Serv. Teritorial are în lucru un contract de prestări servicii- componenta lucrări de teren- pe care Direcția Management Operațional îl derulează în calitate de prestator, pentru întocmirea unui studiu hidrogeologic preliminar în 3 perimetre aflate în raza de competență a serviciului și pentru care sunt necesare și analize momentane care se realizează cu ajutorul truselor de teren.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care sunt situate sursele (foraje, chesoane, captări) aparține SNAM SA în baza contractelor de închiriere a terenurilor pentru materializarea perimetrelor de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă 8.000,00 de lei (fără TVA)

➤ **Poziția 3- Electropompe submersibile – 8 buc.**

Amplasament: Serviciul Teritorial NORD, Serviciul Teritorial CENTRU din cadrul Direcției Management Operațional al SNAM

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru asigurarea livrărilor de apă minerală naturală sau terapeutică din sursele aflate în livrare și pentru care există contracte încheiate cu beneficiari, în condiții de maximă siguranță pentru calitatea reursei.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

La nivelul celor două servicii teritoriale este necesară asigurarea echipamentelor de extracție pentru înlocuirea celor uzate sau defecte cât și pentru asigurarea calității resursei minerale extrase prin utilizarea unor echipamente care nu sunt uzate fizic sau moral și care nu permit dezvoltarea microorganismelor patogene

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care sunt situate sursele (foraje) aparține SNAM SA în baza contractelor de închiriere a terenurilor pentru materializarea perimetrelor de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă 75.000,00 lei (fără TVA)

I.3 APARATE ȘI INSTALAȚII DE MĂSURARE, CONTROL ȘI REGLARE

- **Poziția 1 - Contoare M- Bus cu transmitere la distanță - 9 buc.**

Amplasament: Serviciul Teritorial NORD din cadrul Direcției Management Operațional al SNAM

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru asigurarea livrărilor de apă minerală naturală sau terapeutică din sursele aflate în livrare și pentru care există contracte încheiate cu beneficiari, în condiții de monitorizare și individualizare transparentă a cantităților de apă minerală valorificate și pentru care se achită redevență conform prevederilor legale.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

La nivelul serviciului teritorial este necesară asigurarea echipamentelor de monitorizare și control cu transmitere la distanță pentru înlocuirea celor uzate sau defecte cât și pentru asigurarea individualizării riguroase și transparente a cantităților de apă valorificate și pentru care se achită redevență.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care sunt situate echipamentele (cabină de protecție a sursei) aparține SNAM SA în baza contractelor de închiriere a terenurilor pentru materializarea perimetrelor de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă 100.000,00 lei (fără TVA)

I.4 DOTĂRI

- **Poziția 1 – Laptop-uri – 20 buc.**

Amplasament: Direcția Management Operațional, Direcția Managementul Proceselor Economice al SNAM

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru asigurarea documentațiilor necesare prelungirii pentru o perioadă de 5 ani a licențelor de exploatare care expiră în anul 2024.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

La nivelul Direcției Management Operațional (inclusiv serviciile teritoriale) se vor constitui documentațiile tehnice aferente prelungirii pentru o perioadă de 5 ani a licențelor de exploatare care expiră în 2024. Pentru constituirea documentațiilor tehnico- economice este necesară interpretarea unui volum mare de date de pompare, analize fizico-chimice, microbiologice și privind elementele constructive ale forajelor (fișe de foraj), motiv pentru care sunt necesare echipamente de tehnică de calcul adecvate. Deasemenea studiile de fezabilitate, parte a documentației tehnice cuprind și o componentă economică care este întocmită de Direcția Managementul proceselor Economice.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care sunt situate echipamentele aparține SNAM SA în baza contractelor de închiriere a sediului social și a sediilor celor trei servicii teritoriale.

Valoarea estimativă 120.000,00 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 2 - Accesorii dispozitiv spălare filtre foraje – 1 buc.**

Amplasament: Direcția Management Operațional, Serviciul Teritorial Centru.

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru asigurarea intervențiilor pe forajele proprii în cazul decolmatărilor și denisipărilor.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

La nivelul Direcției Management Operațional, Serviciul Teritorial Centru este structura funcțională care asigură, prin echipa de sondori coordonată de șeful serviciului, intervențiile pe forajele proprii ale SNAM pentru decolmatări/ denisipări în cadrul programului de mentenanță preventivă sau în caz de necesitate. Dispozitivul este necesar la finalul intervențiilor pentru spălarea filtrelor și este prevăzut cu mecanism pe care vor fi montate duzele de spălare care diferă funcție de diametrele găurii de sondă

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care este situat echipamentul aparține SNAM SA în baza contractului de închiriere a sediului serviciului teritorial.

Valoarea estimativă 10.000,00 lei (fără TVA)

I.5 INVESTIȚII EFECTUATE LA IMOBILIZĂRILE CORPORALE EXISTENTE

➤ **Poziția 1 - Lucrări de execuție instalație gaze speciale Helium și Azot**

Amplasament: Laborator

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Instalația de gaze tehnice Azot și Helium este necesară funcționării echipamentului GC-MS cu ECD, pentru determinarea indicatorilor pesticide organoclorurate din probele de apă conform HG 1020/2005, aceasta trebuie să asigure o continuitate a alimentării cu gaz, condiție obligatorie pentru asigurarea parametrilor optimi de analiză ai cromatografului. Pentru alimentarea continuă cu Helium este necesară existența permanentă a două butelii pentru a compensa consumarea uneia dintre ele.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

Laboratorul SNAM SA – departament fizico-chimic - este acreditat RENAR pentru efectuarea analizelor pe probe de apă minerală și subterană, fiind în proces de extindere a acreditării și pe alte tipuri de apă.

Lucrările de execuție se vor realiza conform legislației române în vigoare, echipamentele sunt destinate instalațiilor de gaze de înaltă puritate cu aplicații în laborator.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul aparține SNAM SA în baza contractului de vânzare-cumpărare, iar terenul unde vor fi montate containerele cu butelii și circuitul de țevi susținut pe clădire aparțin și SC BACTOLACT SRL și ROMCONSENG SERV SRL.

Valoarea estimativă 60.000,00 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 2 - Construcție cabină protecție foraj, refacere instalație electrică, perimetrul hidromineral Buziaș II**

Amplasament: Direcția Management Operațional, Serviciul Teritorial Vest.

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru asigurarea protecției forajului și echipamentelor aferente de monitorizare și control.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

Investiția a fost propusă pentru a fi realizată în anul 2023, prin Nota de fundamentare de modificare a Programului de investiții fiind aprobată realizarea acestei investiții în 2024.

Forajul FII- zăcământ Buziaș a fost contractat în anul 2021, beneficiarul contractului de livrare urmând a începe activitatea de îmbuteliere în a doua jumătate a anului 2024.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care este situată construcția aparține SNAM SA în baza contractului de închiriere a terenului pentru materializarea perimetrului de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă 30.000,00 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 3 - Lucrări de reparații împrejmuire (inclusiv poartă acces) și bazine, zăcământ Domogled- Băile Herculane**

Amplasament: Direcția Management Operațional, Serviciul Teritorial Vest.

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru asigurarea integrității perimetrului de protecție sanitară cu regim sever și refacerii căilor de acces interioare și bazinelor care vor fi folosite pentru colectarea surplusului de apă minerală naturală care nu este valorificat.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

Investiția este propusă pentru materializarea în teren a perimetrului de protecție și asigurarea integrității acestuia prin înlocuirea elementelor distruse/ lipsă cât și pentru asigurarea accesului facil către chesoane, captări și clădirile cu rol de protecție.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care este situată construcția aparține SNAM SA în baza contractului de închiriere a terenului pentru materializarea perimetrului de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă 230.000,00 lei (fără TVA)

I.6 INVESTIȚII NOI

➤ **Poziția 1- Lucrări de execuție foraj nou zăcământ Tușnad, jud. Harghita**

Amplasament: Direcția Management Operațional, Serviciul Teritorial Centru.

Scopul realizării lucrărilor de investiții:

Pentru valorificarea apei minerale naturale din zăcământ Tușnad, jud. Harghita.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

Investiția este propusă ca urmare a corespondenței cu îmbuteliatorul prezent în amplasament și care și-a manifestat interesul cert pentru a prelua apa minerală naturală provenită din acest zăcământ condiționat de execuția unui foraj nou. În amplasament au fost executate două foraje în anii 1970 pentru exploatarea apei minerale naturale, care în urma

unor intervenții efectuate în anii 1990 au devenit improprii pentru exploatare (diametrul găurii de sondă nu permite instalarea unui echipament de extracție).

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții
Spațiul în care este situată construcția aparține SNAM SA în baza contractului de închiriere a terenului pentru materializarea perimetrului de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă a investiției este de 400.000,00 de lei (fără TVA).

➤ **Poziția 2 – Lucrări de execuție foraj de înlocuire zăcământ Sâncrăieni, jud. Harghita**

Amplasament: Direcția Management Operațional, Serviciul Teritorial Centru

Scopul realizării lucrărilor de investiții

Pentru valorificarea apei minerale naturale din zăcământ Sâncrăieni, jud. Harghita.

Necesitatea, oportunitatea și eficiența obiectivului de investiții:

Investiția este propusă ca urmare a constatării efectuate în anul 2022 prin investigare cu camera video cu privire la deteriorarea forajului- existența unei găuri pe coloana forajului la adâncimea de aproximativ 50 m – care permite antrenarea nisipiului și a altor particule din zăcământ în coloana de apă extrasă și livrată către beneficiarul contractului de îmbuteliere. Sonda a fost întubată cu coloane din oțel recuperate de la sondele de petrol în anul 2002.

Suprafața și situația juridică a terenului pe care se vor realiza lucrările de investiții

Spațiul în care este situată construcția aparține SNAM SA în baza contractului de închiriere a terenului pentru materializarea perimetrului de protecție sanitară cu regim sever.

Valoarea estimativă a investiției este de 400,000.00 lei (fără TVA)

I.8 INVESTITII IN CURS

➤ **Poziția 1- Truse portabile de oxigen dizolvat – 3 buc. - Echipament de laborator achiziționat în cursul anului 2023, contract aflat în desfășurare și propus pentru finalizare în anul 2024**

Valoarea atribuită a investiției este de 12,000 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 2- Electropompe submersibile – 8 buc. – Echipamente pentru serviciile teritoriale achiziționate în cursul anului 2023, contract aflat în desfășurare și propus pentru finalizare în anul 2024**

Valoarea atribuită a investiției este de 40,000 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 3- Conductivimetru – 9 buc. - Echipamente pentru serviciile teritoriale achiziționate în cursul anului 2023, contract aflat în desfășurare și propus pentru finalizare în anul 2024**

Valoarea atribuită a investiției este de 50,000.00 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 4- Lucrări de execuție foraj zona Șișterea, jud. Bihor** - Lucrări atribuite în cursul anului 2023, în desfășurare și propuse pentru finalizare în anul 2024

Valoarea atribuită a investiției este de 260,000.00 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 5 – Cap de exploatare inox – 1 buc.** – Echipamente pentru serviciile teritoriale achiziționate în cursul anului 2023, contract aflat în desfășurare și propus pentru finalizare în anul 2024

Valoarea atribuită a investiției este de 15,000 lei (fără TVA)

➤ **Poziția 6 – Instalație de gaze speciale heliu și azot** – Lucrări atribuite în cursul anului 2023, în desfășurare și propuse pentru finalizare în anul 2024

Valoarea atribuită a investiției este de 130,000 lei (fără TVA)

INVESTIȚII CARE NU INTRĂ SUB INCIDENȚA LEGII ACHIZIȚIILOR PUBLICE

Fabrică îmbuteliere apă minerală naturală

Conform prevederilor Hotărârii Adunării Generale a Acționarilor nr.1/17.02.2021 și nr.7/26.11.2021, a fost stabiliți indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru membrii Consiliului de Administrație ai Societății Naționale a Apelor Minerale S.A., și anume : **Achiziția unei fabrici de îmbuteliere apă minerală naturală.** În urma stabilirii indicatorilor de performanță, conducerea executivă a societății a achiziționat un serviciu pentru evaluarea fabricii de îmbuteliere apă minerală naturală din care a rezultat o valoare cuprinsă între 4,7 - 6,1 milioane euro. Astfel, vă facem cunoscut că valoarea estimată aferentă achiziției fabricii este de maxim 5,2 milioane euro.

Valoarea estimativă a investiției este de 30,000,000.00 lei (fără TVA)

DIRECTOR DIRECȚIA MANAGEMENTUL PROCESELOR SUPPORT

Paul OLTEANU

**Întocmit,
Anca Nețulescu-Costin**



SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.

București, România

Calea Plevnei, nr.137 C, Sector 6, Cod postal 060011

Tel. 021/316.80.69; 316.80.73; Fax : 021/316.80.71

Cod de înregistrare fiscală (C.I.F.): RO 1590040

Nr. de ordine în Registrul Comerțului J40/2182/05.03.1998

Capital social subscris și vărsat: 4.352.910 lei

Cont RO97CECEB00030RON2605312- CEC Bank Victoriei

www.snam.ro / E-mail: secretariat@snam.ro



CĂTRE : ADUNAREA GENERALĂ A ACȚIONARILOR

**NOTĂ PRIVIND APROBAREA INDICATORULUI CHEIE DE PERFORMANȚĂ
FINANCIAR "ACHIZIȚIONAREA UNEI FABRICI DE ÎMBUTELIERE APĂ
MINERALĂ - INDICATOR NR.4 AFERENT CONSILIULUI DE
ADMINISTRAȚIE PENTRU ANUL 2024**

Ținând cont de prevederile Hotărârii Adunării Generale a Acționarilor nr.1/17.02.2021, respectiv Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.07/26.11.2022, prin care au fost aprobați Indicatorii Cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru membrii Consiliului de Administrație, corelați cu cei ai directorilor societății, și anume:

"Lista de investiții va fi aprobată anual pentru anii 2022-2024, cel tarziu în luna decembrie a anului anterior. La aceeași data Consiliul de Administrație va solicita renegocierea indicatorului nr. 4 și indicatorului nr.3 "

Tinând cont de prevederile Deciziei nr.19/21.11.2023 a Consiliului de Administrație, și anume:

Art.3 "Consiliul de Administrație a votat pentru menținerea indicatorului Cheie de Performanță financiar nr.4 „Achiziționarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală naturală”, pentru anul 2024 "

Vă rugăm să aprobați propunerea de menținere a I.C.P. financiar "Achiziția unei fabrici de îmbuteliere apă minerală" pentru anul 2024.

Anexăm prezentei note :

- Extras din Decizia Consiliului de Administrație nr.19/21.11.2023 ;
- Anexă privind Indicatorii Cheie de Performanță financiari și nefinanciari aferenti Consiliului de Administrație în corelație cu indicatorii cheie de Performanță ai Directorului General și Directorului Economic;

Cu stimă,

**PREȘEDINTE
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
VLADU DORU – CÔRNELIU**

**ÎNTOCMIT,
DIRECTOR ECONOMIC
ZAINEA LAURENȚIU**

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI SI NEFINANCIARI CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE,DIRECTOR GENERAL ȘI DIRECTOR ECONOMIC

Nr.Crt.	Categorie OBIECTIVE C.A.	Categorie OBIECTIVE D.GENERAL	Categorie OBIECTIVE D.ECONOMIC	Indicator de performanta	U.M.	Formula de calcul	Valoarea țintă la finalizarea mandatului	Pondere %	An de referință 2020	2021	2022	2023	2024	2025	Informații pentru calcul/îndeplinirea indicatorilor și documentele necesare
FINANCIARI															
1	Reducerea costurilor			Costuri aferente ciclului de viață ale activelor	%	(Costuri de întreținere reparații + Costuri de modernizare)/ Valoare active *100	Reducere cu 5% în cei 4 ani de mandat	3	13,27%	12,61%	11,98%	11,38%	10,81%		Balanța Contabilă anuală (RD cont 611+RD cont 6024) / (SFD cont 205 + SFD cont 208+SFD cont211+SFD cont212+SFC cont 213+SFD cont 214+ SFD cont 231 -SFC cont 280 - SFC cont 281 -SFC cont293)
2	Creșterea cifrei de afaceri			Creșterea cifrei de afaceri-laborator	Lei	CA (N) = CA (N-1)*105%	5% pe an	2	48997	51447	54019	56720	59556		Balanța Contabilă anuală RC Cont 704.5
3	Realizarea investițiilor programate			Investiții realizate	nr	Numărul total al investițiilor finalizate în cursul anului(anexa nr.1)	80%-100% din nr. total pentru anul 2021 100% din nr. total pentru fiecare an 2022-2024	5	11	17	22	8	9		Lista de investiții/an. Lista de investiții va fi aprobată anual pentru anii 2022-2024 cel târziu în luna decembrie a anului anterior. La aceeași dată CA va solicita renegocierea indicatorilor 3 și 4. Verificarea realizării investițiilor se efectuează pe bază de proces verbal de recepție sau proces verbal de punere în funcțiune al fiecarui proiect de investiție în parte. Lista de investiții pentru anul 2021 este anexă la prezentă.
4	Obiectiv aprobat inițial: Realizarea investițiilor programate			Indicator cheie de performanță financiar aprobat inițial: "Achizionarea unei fabrici de îmbuteliere apă minerală"	nr	Înființarea unei societăți pentru gestionarea fabricii de îmbuteliere și prelucrarea activului Fabrică de îmbunetiere	1 fabrică de îmbuteliere apă minerală	10	0	Realizare studii aferente achiziției fabricii de îmbuteliere apă	Aprobare credit finanțare și achiziție fabrică îmbuteliere și punere în funcțiune		Menținere ICP - Aprobare AGA Due-diligence și achitie efectivă a fabricii de îmbuteliere apă minerală		Lista de investiții/an. Lista de investiții va fi aprobată anual pentru anii 2022-2024 cel târziu în luna decembrie a anului anterior. Verificarea realizării investițiilor se efectuează pe bază de proces verbal de recepție sau de punere în funcțiune al fiecarui proiect de investiție în parte.
5		Costuri		Menținerea subunitara a cheltuielilor la 1.000 lei venituri	Lei	Total cheltuieli / Total venituri	0	10	0,928	< 1	< 1	< 1	< 1		Bilanț F20 rd.63 col.2 / Bilanț F20 RD.62 col.2
6		Creșterea Profit net		Creșterea marjei profitului net	%	[Profit net (N) – Profit net (N-1)]/ Profit net (N-1) *100	10 % creștere pentru fiecare an de mandat	10	2.500.370	2.750.407	3.025.448	3.327.993	3.660.792		Bilanț F20 rd.69 col.2
7		Durata medie de incasare a creanțelor		Scăderea duratei medii de încasare a creanțelor	zile	Media zilelor de încasare a creanțelor(N) – media zilelor de încasare a creanțelor(N-1)	62	10	70	65	64	63	62		Balanța: (sold creanțe clienți ct 4111+ sold creanțe clienți incerti sau în litigiu cont 4118*nr zile perioadă analizată)/ valoare vânzări cu TVA în perioada analizată. Din raportul prezentat mai sus rezultă media zilelor de încasare a creanțelor
8		Rata solvabilitatii patrimoniale		Pastrarea minima a ratei solvabilitatii	%	Capitaluri proprii / Total pasiv	minim 0.6	10	0,67	0,6	0,6	0,6	0,6		Bilanț F10 rd.100 col.2/ (Bilanț F10 rd.53 col.2 + F 10 rd.68 col.2 + F10 rd.69 col.2 + F10 rd.100 col.2)
9		Investiții realizate		Numarul total al investitiilor finalizate in cursul anului (anexa nr.1)	nr	Realizare de studii aferente achiziției fabricii de îmbuteliere apă minerală în anul 2021 Aprobare credit finanțare și achiziție fabrică îmbuteliere și punere în funcțiune în anul 2022 80%-100% din nr. total în anul 2021 și 100% din nr.total pentru fiecare an de mandat (2022-2024)	-	10	100%	80%-100% din nr. total pentru anul 2021 , 100% din nr. total pentru fiecare an 2022-2024	25	8			Lista de investiții/an. Lista de investiții va fi aprobată anual pentru anii 2022-2024 cel târziu în luna decembrie a anului anterior. Verificarea realizării investițiilor se efectuează pe bază de proces verbal de recepție sau proces verbal de punere în funcțiune al fiecarui proiect de investiție în parte.
10			Costuri	Gradul de îndatorare	%	Gradul de îndatorare=(Datorii totale/Active totale)*100	Menținerea gradului de îndatorare în jurul valorii de 50% sau mai mic pentru o perioadă de 4 ani	10	26,83%	≤ 50	≤ 50	≤ 50	≤ 50	≤ 50	Formular 10 – Bilanț din Raportările contabile anuale auditate (rd.53+rd.64)/(rd.25+rd.41+rd.42)
11			Datorii	Lichiditatea curentă		Lichiditatea curentă = (Active circulante/Datorii curente)	Menținerea lichidității curente la o valoare supraunitară	10	2,56	>1	>1	>1	>1	>1	Formular 10 – Bilanț din Raportările contabile anuale auditate Rd.41/rd.53

Nr.Crt.	Categorie OBIECTIVE C.A.	Categorie OBIECTIVE D.GENERAL	Categorie OBIECTIVE D.ECONOMIC	Indicator de performanta	U.M.	Formula de calcul	Valoarea țintă la finalizarea mandatului	Pondere %	An de referință 2020	2021	2022	2023	2024	2025	Informații pentru calculul/îndeplinirea indicatorilor și documentele necesare	
12				Flux de numerar	Plăți restante	nr.zile	Data plății – Data scadenței	Menținerea plăților restante la valoarea 0 pentru o perioadă de 4 ani	10	0	0	0	0	0	Formular 30- date informative din Raportarea contabilă anuală auditată Rd.04	
13				Venituri	EBIT	lei	EBIT=Profit brut+Cheltuiala cu dobânda	Creșterea EBIT cu 8% pentru fiecare an de mandat	10	2.898.979	3.130.897	3.381.369	3.651.879	3.944.029	4.259.551	Formular 20 - Contul de Profit si Pierdere din Raportarile contabile anuale auditate Rd.56+Rd.64
14				Flux de numerar	Viteza de rotatie a creantelor	nr.zile	Viteza de rotație a creanțelor = (Sold mediu clienți/cifra de afaceri) *365 zile	Reducerea vitezei de rotație a creanțelor cu 4 % în fiecare an de mandat	10	60,48	58,06	55,73	53,51	51,36	49,31	Formular 10 - Bilanț și Formular 20 – Contul de Profit și Pierdere din Raportările contabile anuale auditate Rd.36 (F10)/Rd.01(F20)
ORIENTAȚI SPRE SERVICII																
15	Creșterea satisfacției clientului			Creșterea gradului de satisfacție al clientului	nota	Nota medie în urma aplicării chestionarului pentru un procent de min. 85% din total clienti	min.9,5	10	8%	8,5	9	9,5	9,5			Raport privind analiza chestionarelor transmise către clienți cu calculul GS mediu (Model Chestionar de satisfacție clienți anexă la prezenta)
16		Grad de satisfacție clienți		Creșterea gradului de siguranță al perimetrelor exploatare SNAM	nr.	Realizarea de acțiuni care să ducă la creșterea gradului de siguranță al perimetrelor exploatare de SNAM	-	10	0	minim 3	minim 3	minim 3	minim 3			Raport intern privind relația cu UAT-urile. Protocoale cu UAT-urile pentru informare conștientizare a perimetrelor hidrogeologice
OPERATIONALI																
17	Creșterea productivității muncii			Productivitatea muncii	lei/persoana	PM = venituri din exploatare / număr mediu de angajați	creștere cu minim 100lei/an	10	297,703	297,703	297,910	298,030	298,150			Balanța contabilă anuală (RC cont 701+RC cont 703 + RC cont 704 + RC cont 708 + RC cont 755 + RC cont 741+ RC cont 758)/nr mediu de angajați* și situațiile financiare anuale(F 20, rd.16 și F 30, rd.19)
18	Creșterea Calității servicii/produse			Asigurarea calitații conforme a apei livrate	număr buletine	Număr de buletine de încercare conforme pentru fiecare sursă din care se îmbuteliază		10	444	564	620	680	740			Raport privind buletinele de analiză efectuate cu număr pe fiecare sursă + copii buletine
19		Siguranța datelor/informațiilor din companie		Creșterea gradului de siguranță a datelor/informațiilor electronice a companiei	%	Implementarea unei soluții IT pentru securizarea datelor/alocarea server dedicat,etc.		5	0	0	0	Implementare	Update			Raport anual cu privire la implementarea soluției cu privire la securizarea datelor
20		Asigurarea a noi licențe		Creșterea numărului de surse noi (licențe)	nr. de surse	Până la sfârșitul mandatului să mai fie 1 sau 2. În fiecare an se poate trece o fază: explorare, identificare, transformare licențe de explorare în licențe noi exploatare etc		10	0	minim 2 pe an	minim 2 pe an	minim 2 pe an	minim 2 pe an			Un număr de 10 pe parcursul a 4 ani
21			Notorietatea societății	Număr de articole neutre sau pozitive în presa de profil sau generalistă cu impact	nr.apariții	Numărul de articole apărute în presă	Creșterea notorietății societății cu apariții în presa de profil prin apariția a minim 3 articole pe an	5	0	3	3	3	3	3		Raport anual întocmit de Serviciul Marketing și PR aprobat
22			Gradul de realizare a programelor de formare profesională internă	Realizarea programelor de formare profesională a salariaților	%	(Număr de personal instruit/număr total de personal planificat în urma programelor de formare profesională) *100	Creșterea gradului de realizare a programelor de formare profesională cu cel puțin 25 % în fiecare an de mandat	20	3,48	4,34	5,43	6,79	8,49	10,62		Raport anual întocmit de către Departamentul Economic aprobat
GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ																
23	Strategia întreprinderii este dezvoltată, aprobată la timp, alături de progresul societății			Programul de activitate / Planul de afaceri este elaborat și actualizat anual și aprobat de AGA pentru exercițiul financiar următor	număr documente	Programul de activitate/Planul de afaceri realizat în anul raportării și actualizarea Programului de activitate/Planului de afaceri pentru anul următor	Până la 31 decembrie 2021 se elaborează și se aprobă de către AGA programul de activitate/planul anual de afaceri pentru anul următor. Prezentarea până la finalul fiecărui an, a unui raport cu privire la îndeplinirea prevederilor din programul de activitate pe anul anterior.	20	0	2	2	2	2			1. Raport privind realizarea planului de afaceri după aprobarea situațiilor financiare. 2. Planul de afaceri actualizat pentru anul următor până la 31.12 a anului în curs

24	Monitorizarea și evaluarea performanței conducerii executive			Evaluarea performanței generale a conducerii executive	număr rapoarte	Raport de monitorizare și evaluare	Raport trimestrial și anual	15	0		4	5	5		Raport de evaluare trimestrială a gradului de îndeplinire a ICP stabiliți pentru conducerea executivă, corelat cu gradul de îndeplinire a ICP stabiliți pentru CA, raport întocmit de către CA și prezentat AGA până la data de 15 mai, 15 august, 15 noiembrie și respectiv 15 februarie și Raport anual, odată cu depunerea situațiile financiare.
Nr.Crt.	Categorie OBIECTIVE C.A.	Categorie OBIECTIVE D.GENERAL	Categorie OBIECTIVE D.ECONOMIC	Indicator de performanta	U.M.	Formula de calcul	Valoarea țintă la finalizarea mandatului	Pondere %	An de referință 2020	2021	2022	2023	2024	2025	Informații pentru calcul/îndeplinirea indicatorilor și documentele necesare
25	Managementul de risc și monitorizarea riscului			Monitorizarea riscurilor	număr documente	Strategia privind managementul riscurilor. Procedura privind managementul riscurilor. Rapoarte ale comisiei de gestionare a riscurilor	Până la 30.06.2021 se vor elabora și prezenta strategia și procedura privind managementul riscurilor. Rapoartele comisiei de gestionare a riscurilor se vor elabora anual, până la data de 31 decembrie a fiecărui an.	15	3	3	1	1	1		În anul 2021 se vor preda cele 3 documente actualizate, iar în anii 2-4 va fi prezentat anual un raport privind monitorizarea riscurilor, care va cuprinde matricea riscurilor, riscuri identificate la nivelul societății, respectiv măsuri de control și reducere a riscurilor.
26		Monitorizarea performantei profesionale		Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale	Procedura	Dezvoltarea si implementarea unui sistem de evaluare a performanței profesionale		10	0	Dezvoltare sistem de evaluare a performanței profesionale	Implementare sistem de evaluare a performanței profesionale	Menținere	Menținere		
27		Monitorizarea riscurilor		Monitorizarea riscurilor	nr documente	Dezvoltarea si implementarea procedurii privind managementul riscurilor		15	0	1	1	1	1		Rapoartele comisiei de gestionare a riscurilor se vor elabora anual pana la data de 31 decembrie a fiecarui an
28			Respectarea obligațiilor prevăzute la art.51 din OUG 109/2011	Respectarea termenelor conform prevederilor art.51 Lit.b) - h)		Respectare termenelor	Încadrarea în termenele legale de raportare pe toată perioada mandatului	10	Încadrare în termene	Încadrare în termene	Încadrare în termene	Încadrare în termene	Încadrare în termene	Încadrare în termene	Raport anual întocmit de către Departamentul Economic aprobat
29			Digitalizare	Implementare ERP	buc	Încadrare în termene	Implementare ERP cu cel puțin 2 module pe toată perioada mandatului	5	0	1	1	menținere	menținere	menținere	Raport anual aprobat
30			Monitorizarea riscului	Registrul riscurilor actualizat anual	număr	Registrul Riscurilor aferent Departamentului Economic	Actualizarea anuală a Registrului riscurilor aferent Departamentului Economic	10	1	1	1	1	1	1	Raport anual privind monitorizarea riscurilor

	○ INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
	○ INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ DIRECTOR GENERAL
	○ INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ DIRECTOR ECONOMIC