



Anexă la Ordinul nr. 2951 / 05.08.2020 emis de
MINISTRUL ECONOMIEI, ENERGIEI ȘI MEDIULUI DE AFACERI

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

prin care sunt stabilite dezideratele acționarului unic, Statul român
prin Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri, privind
performanțele Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. și ale
organelor de administrare și conducere ale acesteia pentru o
perioadă de 4 ani

(2020-2024)

Statul român, prin Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri (MEEMA), în calitatea sa de acționar unic și de autoritate publică tutelară (APT), prin structura sa de guvernanță corporativă, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Societății Naționale a Apelor Minerale S.A. (SNAM S.A.). și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani.

Statul român, prin MEEMA, dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernanței întreprinderilor publice din portofoliul său, precum și crearea unei relații de cooperare bazate pe încredere reciprocă, cu respectarea principiilor transparenței, responsabilității, eficienței economice și profitabilității companiei.



CUPRINS

I.	Rezumatul contextului strategic în care funcționează societatea	3
II.	Viziunea generală a acționarului unic, Statul român prin MEEMA, cu privire la misiunea și obiectivele SNAM S.A.....	4
IV.	Politica de dividende aplicabilă SNAM S.A.....	7
V.	Politica de investiții aplicabilă SNAM S.A.....	8
VI.	Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale SNAM S.A.	8
VII.	Condiții privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor	9
VIII.	Etică, integritate și guvernanță corporativă în cadrul SNAM S.A.....	10
IX.	Așteptări privind gestionarea risurilor la nivelul SNAM S.A.	11
X.	Așteptări ale autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale afacerii	12
XI.	Așteptări nefinanciare ale autorității publice tutelare.....	13



I. Rezumatul contextului strategic în care funcționează societatea

Societatea Națională a Apelor Minerale S.A. este o societate la care Statul român, prin MEEMA, este acționar unic.

La baza înființării SNAM S.A. stă Hotărârea Guvernului nr. 786 din 2 decembrie 1997 ("HOTĂRÂRE Nr. 786 din 2 decembrie 1997 privind înființarea Societății Naționale a Apelor Minerale - S.A").

Prin această hotărâre, fosta Regie Autonomă a Apelor Minerale din România se reorganizează în forma unei societăți pe acțiuni cu capital integral de stat. Bunurile aflate în administrarea Regiei Autonome a Apelor Minerale se atribuie Societății Naționale a Apelor Minerale.

SNAM S.A. exploatează, în prezent, pe baza licențelor de concesiune, 32 de perimetre pentru extracția apei minerale naturale și pentru extracția dioxidului de carbon natural utilizat în balneatie și lichefiere. De asemenea, societatea deține 10 licențe de concesiune pentru explorare.

SNAM S.A. este singura societate care explorează și exploatează în numele și pentru Statul român, aproximativ 75% din volumele de apă minerală naturală care este îmbuteliată de societățile de profil, asigurând atât pentru îmbuteliatori, cât și pentru consumatori, garanția unei surse de apă conforme.

În ceea ce privește gestionarea eficientă și utilizarea durabilă și sustenabilă a resurselor hidrominerale, precum și valorificarea acestora și protejarea resurselor, o analiză SWOT, efectuată în cadrul „Strategiei Miniere a României - orizont 2035”, evidențiază câteva elemente cheie care vin în sprijinul celor enumerate mai sus, respectiv:

- Existenta unor rezerve inepuizabile și calitative, în anumite condiții de exploatare;
- Impactul minim al exploatarii apei minerale naturale asupra mediului;
- Existenta legislației și infrastructurii instituționale care garantează calitatea apei minerale (H.G. nr. 1020/2005, laborator de analize);



- Recunoașterea de care se bucură apele minerale naturale din România în țările Uniunii Europene.

II. Viziunea generală a acționarului unic, Statul român prin MEEMA, cu privire la misiunea și obiectivele SNAM S.A.

SNAM S.A. își desfășoară activitatea într-o piață liberă și concurențială, conform prevederilor Legii societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, însă într-un cadru reglementat de Agenția Națională pentru Resurse Minerale (ANRM).

Activitatea societății acoperă întreg teritoriul României, având în componență trei sucursale, prin care se asigură, în maximă siguranță și cu respectarea tuturor prevederilor legale în vigoare, livrarea materiei prime către îmbuteliatori.

SNAM S.A., având 100% capital de stat, se va preocupa constant de:

- Implementarea și operaționalizarea principiilor de bună guvernanță la nivelul societății;
- Dezvoltarea activității de cercetare pentru creșterea continuă și sustenabilă a performanțelor societății și asigurarea calității resurselor de apă;
- Întreținerea tuturor forajelor pe care le gestionează;
- Identificarea de noi surse de apă;
- Exploatarea rațională a tuturor resurselor pe care le gestionează;
- Realizarea programului de investiții necesare și 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 business care este întotdeauna alături de clienții săi.

Viziunea generală a autorității publice tutelare pentru SNAM S.A. este de a asigura populației substanța minerală de interes strategic în condițiile unei protecții corespunzătoare prin servicii de înaltă calitate, folosind personal calificat și dedicat profesiei (Strategia de Dezvoltare a SNAM).



Din perspectiva acționarului, misiunea societății este creșterea eficienței în domeniul exploatarii raționale și sustenabile a resurselor de apă minerală naturală și balneoterapeutice, prin:

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

Punctele centrale ale misiunii constau în asigurarea exploatarii raționale și calitative a bazinelor acvifere, în condiții de competitivitate, acceptabilitate, accesibilitate și protecția mediului.” (Strategia de Dezvoltare a SNAM).

Obiectivele societății, din perspectiva acționarului sunt:

- 1) creșterea eficienței societății,
- 2) creșterea profitabilității,
- 3) diversificarea activității societății,
- 4) menținerea unui tarif optim, raportat la costuri și la serviciile oferite,
- 5) realizarea de investiții, atât pentru identificarea de noi surse, cât și pentru continuarea programului de retehnologizare și modernizare a fluxurilor tehnologice,
- 6) reînnoirea licențelor deținute și obținerea de noi licențe de explorare și exploatare,
- 7) respectarea termenelor de plată a datoriilor societății,
- 8) recuperarea creanțelor de la clienți,
- 9) creșterea constantă a numărului de clienți având la bază și identificarea de noi resurse,
- 10) menținerea acreditărilor laboratorului și obținerea de noi acreditări, cu scopul de realizare a unui laborator de referință națională în domeniul analizei de apă minerală,



- 11) dezvoltarea politicii de calitate în domeniul apelor minerale și menținerea și actualizarea certificărilor obținute,
- 12) creșterea gradului de satisfacție a clienților.

Pe termen mediu și lung, SNAM S.A. trebuie să aibă în vedere diversificarea serviciilor și produselor oferite, relaționate cu obiectul principal de activitate, pentru crearea de noi locuri de muncă.

Obiectivele enunțate anterior au scopul de a conferi societății stabilitate finanțieră, în condiții de prudență fiscal-bugetară. Astfel, viziunea, misiunea și obiectivele trasate de APT, pentru SNAM S.A., sunt îndreptate către dezvoltarea societății, astfel încât să aducă plus valoare în piață, acestea regăsindu-se în Planul de administrare și management și reflectându-se în indicatorii de performanță stabiliți.

III. Încadrarea SNAM SA într-una din categoriile de scopuri ale întreprinderii publice

Obiectul principal de activitate al SNAM S.A. este exploatarea și explorarea apelor minerale, *monitorizarea calitativă și cantitativă* a surselor de apă minerală: activități de prospecție, explorare, dezvoltare și exploatare - CAEN 0899.

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

Pe lângă scopul comercial al SNAM S.A., acționarul unic dorește ca societatea să se dezvolte și să mențină, prin serviciile pe care le oferă, o administrare riguroasă a resursei minerale pe care o gestionează, apă minerală, atât pentru mediu, clienți direcți, cât și pentru consumatorii finali.



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

IV. Politica de dividende aplicabilă SNAM S.A.

Statul ca acționar unic, prin MEEMA, va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, care va ține cont de nevoile de dezvoltare ale societății.

Acționarul dorește menținerea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare programelor pentru dezvoltare și modernizare.

De asemenea, politica de dividende a acționarului unic este de conformare la prevederile legislative în vigoare, Ordonanța Guvernului nr. 64/2011 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, respectiv repartizarea unei cote de minimum 50% din profit ca dividend, la bugetul de stat.

În funcție de performanțele economice atinse de SNAM S.A. și de investițiile planificate, Adunarea Generală a Acționarilor societății va aproba modul de distribuire a profitului societății.



V. Politica de investiții aplicabilă SNAM S.A.

Având în vedere importanța gestionării sustenabile a resurselor de apă minerală și balneară, pentru Statul român, dar și pentru siguranța produsului livrat la îmbuteliatori, SNAM S.A. va urmări:

- Menținerea în funcționare optimă a tuturor forajelor pe care le operează societatea, pentru eficiență în exploatare a izvoarelor și rezervelor acvifere, cu oferirea debitului stabilit potrivit normelor în vigoare;
- Dezvoltarea de noi foraje pentru sprijinirea dezvoltării clienților săi;
- Dezvoltarea resurselor umane prin atragerea și menținerea specialiștilor.

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

VI. Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale SNAM S.A.

Statul Român, prin MEEMA, dorește să sprijine activitatea societății într-un mod constructiv și transparent, alături de organele de administrare și conducere, cu scopul de îmbunătățire a performanțelor societății și de gestionare eficientă a acesteia.

Planul de administrare, pe care membrii consiliului îl vor elabora, va trebui să evidențieze, în măsuri și acțiuni concrete, așteptările exprimate de acționar pentru următorii patru ani. Acestea vor fi cuantificate prin indicatorii financiari și nefinanciari, ce vor fi negociați și aprobați de către Adunarea Generală a Acționarilor societății. Administratorii și directorii societății trebuie să propună, după caz, renegotierea anumitor indicatori de performanță sau stabilirea altora, în funcție de țintele atinse sau de rezultatele economico-financiare de la un anumit moment.



De asemenea, componenta de management va respecta întocmai prevederile legale și se va alinia cu această scrisoare de așteptări, fiind integrată în planul de administrare.

VII. Condiții privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor

Păstrarea unui nivel ridicat al calității serviciilor oferite clienților (analize de apă, păstrarea în siguranță a perimetrelor de exploatare, etc.) reprezintă o garanție și pentru consumatorul final, asumată de acționarul unic prin SNAM S.A. Pentru realizarea acestui deziderat, SNAM S.A. dispune de un LABORATOR ANALIZE APE MINERALE acreditat RENAR, pentru analiza a cca. 40 de indicatori chimici, din totalul analizelor impuse de HG 1020/2005, laborator care este și certificat ISO 17025:2018. Realizarea analizelor fizico-chimice pentru apele minerale, prin Laboratorul propriu, se înscrie în efortul SNAM S.A. de a se conforma politicii de calitate impusă de Certificarea de sistem de calitate, ISO 9001:2015.

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

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



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

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

VIII. Etică, integritate și guvernanță corporativă în cadrul SNAM S.A.

Statul român, în calitate de acționar unic al SNAM S.A., dorește ca administratorii și directorii societății să acționeze conform principiilor de bună guvernanță și să își exerce mandatul cu prudență și diligență unui administrator responsabil.

Conform Strategiei Naționale Anticorupție, acționarul unic, Statul român, prin MEEMA, subliniază necesitatea administrației societății cu respectarea:

1. Publicării de către SNAM S.A. a informațiilor structurate și standardizate potrivit legii, cu scopul creșterii vizibilității societății în piață și a creșterii gradului de transparență;
2. Identificarea, descurajarea și sancționarea tuturor tentativelor sau acțiunilor anticoncurențiale;
3. Implementarea planului de integritate la nivelul SNAM S.A.

Este necesar ca administratorii și directorii să actualizeze Strategia de dezvoltare a societății și să o supună spre aprobare Adunării Generale a Acționarilor, precum și să monitorizeze implementarea politicii privind gestionarea riscurilor.

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



Așteptările acționarului unic în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative se îndreaptă cu precădere către:

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

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

Astfel, SNAM S.A., prin grija președintelui Consiliului de Administrație, va respecta prevederile de transparență conform OUG nr. 109/2011 *privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice*, modificată și aprobată prin Legea 111/2016.

IX. Așteptări privind gestionarea riscurilor la nivelul SNAM S.A.

Modul de gestionare a riscurilor pentru SNAM S.A., considerat acceptabil de către acționar, este asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate la nivelul societății prin controlul impactului și al probabilității sale de apariție.

Analiza PEST (politic și legislativ, economic, social și tehnologic) ce poate influența performanța economică a societății evidențiază:

P	Factori politici și legislativi
	<ul style="list-style-type: none">• Absența unui cadru legislativ specific domeniului resurselor hidrominerale din România care să asigure caracterul



	regenerabilității apelor minerale prin păstrarea condițiilor naturale ale zăcământului, respectiv litologia și tectonica sa.
E	Factori economici <ul style="list-style-type: none">Afectarea perimetrelor prin activități distructive (defrișări, excavații, detonări, decopertări, drumuri, etc.) poate conduce la o degradare rapidă sau chiar la dispariția unor surse.
S	Factori sociali <ul style="list-style-type: none">Dat fiind specificul societății, resursa umană reprezintă un activ important, de aceea este esențială înlocuirea personalului calificat după pensionarea sau retragerea acestuia cu noi specialiști, cu asigurarea unui echilibru între motivare și remunerare.Desfășurarea unor activități antropice poluante în arealul de alimentare și dezvoltare a zăcămintelor poate conduce rapid la afectarea calitativă a apelor minerale.
T	Factori tehnologici <ul style="list-style-type: none">Tehnologiile noi care pot îmbunătăți rezultatele operaționale și economice ale societății sunt: modernizările instalațiilor și echipamentelor utilizate în activitatea de explorare și exploatare, în activitatea de IT și de comunicații, existența unui ERP (Enterprise Resource Planning) în gestionarea activității operaționale (începând cu cantitatea de apă livrată și până la facturarea acesteia), etc.

X. Așteptări ale autorității publice tutelare privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale afacerii

Acționarul unic al SNAM S.A. dorește ca administratorii și directorii societății să acționeze în procesul de conducere pentru obținerea performanței financiare sustenabile, urmărind, fără a se limita la acestea:

- Asigurarea performanței economice sustenabile pentru stabilitate operațională,
- Optimizarea consumurilor și a costurilor operaționale,



- Eficientizarea modului de implementare a sistemelor și proceselor de management din societate,
- Dezvoltarea activității de cercetare,
- Îmbunătățirea programelor de realizare a investițiilor,
- Dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane, în raport cu nevoile activităților desfășurate și pentru dezvoltarea societății.
- Îmbunătățirea indicatorului de productivitate a muncii.

XI. Așteptări nefinanciare ale autorității publice tutelare

Pentru SNAM S.A., așteptările nefinanciare ale acționarului unic, Statul român prin MEEMA, au scopul de a facilita îndeplinirea așteptărilor financiare și vizează în principal următoarele:

- Îmbunătățirea cadrului de implementare a principiilor de guvernanță corporativă,
- Creșterea gradului de satisfacție a clienților,
- Îmbunătățirea procesului de comunicare internă și externă, prin creșterea gradului de conștientizare a pieței și clienților cu privire la serviciile și produsele SNAM,
- Menținerea procesului de comunicare și raportare către APT și îmbunătățirea acestuia în special cu privire la realizarea și renegocierea indicatorilor cheie de performanță,
- Creșterea gradului de dezvoltare profesională a resursei umane, prin formare profesională continuă și specializare,
- Optimizarea politicii de responsabilitate socială a societății, față de angajați și comunitățile unde își desfășoară activitatea,

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea 111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG 722/2016 și reprezintă dezideratele acționarului unic, MEEMA, cu privire la evoluția societății pentru următoarea perioadă de patru ani.