



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

**ANEXA la PLANUL DE SELECȚIE - COMPONENTA INIȚIALĂ**

**PROIECT SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI  
NECESARĂ SELECȚIEI ȘI EVALUĂRII MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE  
AI ÎNTREPRINDERII PUBLICE SOCIETATEA NAȚIONALĂ A SĂRII S.A.  
PENTRU O PERIOADĂ DE 4 ANI**

Statul Român, prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, în calitate de Autoritate Publică Tutelară (denumită în continuare APT) și Societatea a Națională a Sării S.A. (denumită în continuare SNS S.A. sau „Societatea”), a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări prin care sunt stabilite așteptările financiare și nefinanciare ale autorității publice tutelare privind performanțele societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia pentru o perioadă de 4 ani.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare (denumită în continuare OUG 109/2011) și a Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare (denumită în continuare HG 639/2023).

Potrivit art. 1, alin. (1) din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, „Scrisoarea de așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a planului de selecție”, iar alin. (3) precizează că „Scrisoarea de așteptări cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă”.

În conformitate cu prevederile art. 2, alin. (2) și (3) din Anexa nr. 1b la H.G. nr. 639/2023, „Scrisoarea de așteptări conține o sinteză a obiectivelor financiare și nefinanciare ale societății, stabilite de către autoritatea publică tutelară, în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice” și „Scrisoarea de așteptări descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

**întreprinderii publice, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică”.**

Prezenta scrisoare de așteptări a fost elaborată de către Ministerul Economiei, Digitalizării Antreprenoriatului și Turismului în consultare cu structurile de specialitate din cadrul autorității publice tutelare și cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.

Ministerul Economiei, Digitalizării Antreprenoriatului și Turismului va organiza consultări cu acționarii care reprezintă, împreună sau individual, peste 5% din capitalul social al întreprinderii publice, în vederea definitivării elaborării componentei inițiale a planului de selecție, prin publicarea pe paginile de internet ale autorității publice tutelare și, respectiv, ale societății.

Pe baza elementelor din Scrisoarea de așteptări, candidații pentru posturile de administratori ai societății, aflați pe Lista scurtă, redactează declarația de intenție prin care își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice.

Scrisoarea de așteptări va fi adusă la cunoștința persoanelor interesate prin publicarea pe pagina de internet a Ministerului Economiei, Digitalizării Antreprenoriatului și Turismului, a Societății Naționale a Sării S.A. și a Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (denumită în continuare AMEPIP).

### 1. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA

Societatea Națională a Sării - S.A. este persoana juridică română, cu capital majoritar de stat, având forma juridică de societate pe acțiuni și își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu actul constitutiv al societății.

Societatea Națională a Sării S.A. (denumită în continuare SNS S.A.) a fost înființată în anul 1997 prin Hotărârea de Guvern nr. 767/1997 ca urmare a reorganizării fostei Regii Autonome a Sării.

Societatea își desfășoară activitatea, prin sediul central din București, în cadrul a 7 sucursale fără personalitate juridică, astfel:

- EM Rm.Valcea - județul Vâlcea,
- Salina Slănic - județul Prahova,
- Salina Ocna Dej - județul Cluj,
- Salina Ocna Mures - județul Alba,
- Salina Targu Ocna - județul Bacău,
- Salina Praid - județul Harghita
- Salina Cacica - județul Suceava.



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

Activitatea principală a societății o constituie exploatarea sării și a altor produse nemetalifere din perimetrele pentru care deține licențe de exploatare, precum și prepararea, în vederea comercializării, atât pe piața internă, cât și pe piața externă, a unei game variate de produse.

Activitatea secundară constă în furnizarea de servicii turistice și agrement destinate persoanelor fizice, etc.

Societatea Națională a Sării S.A. este întreprindere publică încadrată în categoria de scop comercial.

Societatea Națională a Sării S.A. este administrată în sistem unitar de către un Consiliu de Administrație format din 5 membri.

Structura acționariatului la data de 15.01.2026 este următoarea:

| Acționari   | APORT CAPITAL  | %       |
|---|----------------|---------|
| Statul Român reprezentat de Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, cu sediul în Municipiul București, Calea Victoriei nr. 152, sector 1 | 20.935.570 lei | 51,00 % |
| Fondul Proprietatea S.A., cu sediul în Municipiul București, str. Buzzești nr. 76-80, etajele 7-8, sector 1   | 20.114.560 lei | 49,00%  |

Societatea trebuie să fie preocupată de alocarea resurselor după criteriile de maximizare a eficienței economice și creșterea performanței, respectând standardele, reglementările aplicabile și cerințele de siguranță și securitate.

Trebuie menționat de asemenea, faptul că, în luna iunie 2021, Fondul Proprietatea a solicitat acordul Ministerului Economiei pentru aprobarea admiterii la tranzacționare a acțiunilor societății pe piața reglementată administrată de Bursa de Valori București, printr-o ofertă publică de vânzare, iar Adunarea Generală Extraordinară a Acționarilor SNS S.A. a aprobat, de principiu, admiterea la tranzacționare a acțiunilor societății prin modalitatea unei oferte publice de vânzare realizate de Fondul Proprietatea.

Statul român, prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului dorește să rămână acționarul majoritar al Societății, pe termen lung, vânzarea de acțiuni făcând referire doar la pachetul deținut de Fondul Proprietatea SA, iar acționarul, statul român, își va menține participația majoritară, de 51% din capitalul social al emitentului.

#### Gradul de realizarea a veniturilor bugetare

Gradul de realizarea a veniturilor bugetate, comparativ cu veniturile realizate, în perioada 2021 - 2024, se prezintă astfel:



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

| AN   | VENITURI<br>BUGETATE<br>mii lei | VENITURI<br>REALIZATE<br>mii lei | GRAD DE<br>REALIZARE<br>% |
|------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 2021 | 347,277                         | 387,385                          | 111.55%                   |
| 2022 | 510,629                         | 518,075                          | 101.46%                   |
| 2023 | 604,065                         | 548,521                          | 90.80%                    |
| 2024 | 603,859                         | 514,875                          | 85.26%                    |

**Dimensiunea întreprinderii publice în funcție de:**

- venituri, active, capitalizare;
- structura datoriilor;
- profitabilitate;
- numărul de angajați;
- valoarea dividendelor și modalitatea de acordate în ultimii patru ani.

| AN   | VENITURI<br>TOTALE<br>lei | TOTAL<br>ACTIVE<br>lei | DATORII<br>lei | CAPITAL<br>lei | PROFIT<br>BRUT<br>lei | NR MEDIU<br>PERSONAL |
|------|---------------------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------------|
| 2021 | 387.385.274               | 617.180.734            | 106.595.466    | 510.585.268    | 71.846.742            | 1,437                |
| 2022 | 518.074.575               | 741.764.213            | 157.947.815    | 583.816.398    | 144.492.843           | 1,410                |
| 2023 | 548.520.995               | 758.177.235            | 144.333.465    | 613.843.770    | 157.428.045           | 1,394                |
| 2024 | 514.874.821               | 736.945.882            | 120.490.660    | 616.455.222    | 132.233.997           | 1,345                |

**2. SINTEZA STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ SOCIETATEA, INCLUSIV OBIECTIVELE SECTORIALE ȘI FISCAL-BUGETARE PE TERMEN MEDIU ȘI LUNG ALE STATULUI**

În prezent, atât în U.E., cât și pe plan mondial, cererea de resurse minerale neenergetice este în creștere, acest lucru manifestându-se și în România.

La nivelul Uniunii Europene, s-a realizat Inițiativa pentru Materii Prime Critice (M.P.C.) și un Plan strategic unde domeniul resurselor minerale reprezintă un domeniu prioritar esențial pentru funcționarea durabilă a societății moderne. Asigurarea unui acces viabil și constant la materii prime constituie un factor din ce în ce mai important pentru competitivitatea U.E. și prin urmare, un element esențial pentru creșterea economică.

Resursele subsolului sunt proprietatea Statului Român, iar interesele naționale sunt exprimate prin documentele de politică a resurselor minerale, prin strategia resurselor minerale neenergetice adaptată



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

la noua realitate economică și în acest sens, România se re poziționează pe harta resurselor minerale și contribuie la asigurarea rezilienței în situațiile de criză. Prin natura și diversitatea resurselor minerale, România poate deveni un pol de interes în sistemul incluziv industrial european.

Resursele naturale sunt vitale pentru economia țării noastre și indispensabile pentru dezvoltarea societății moderne. De aceea este importantă cunoașterea și valorificarea potențialului resurselor minerale, precum și mineritul durabil, responsabil și transparent. Cu toate acestea trebuie ținut cont de faptul că resursele sunt limitate și/sau neregenerabile, iar accesul la acestea reprezintă o problemă strategică de securitate. („Strategia României pentru Resurse Minerale Neenergetice orizont 2035”).

În programele de guvernare, în vederea asigurării dezvoltării echilibrate și coezive a României, printre obiectivele prioritare sunt incluse și politici de reindustrializare a României prin crearea de ecosisteme industriale, rețele de hub-uri industriale, promovarea tehnologiilor digitale, tehnicilor moderne de producție, materialelor noi și dezvoltarea economiei circulare.

Domeniul resurselor minerale neenergetice poate contribui la realizarea direcțiilor generale și obiectivelor stabilite la nivel național, prin:

- a) auditarea resurselor minerale exploatabile din haldele și iazurile aflate în conservare în vederea identificării unor oportunități de valorificare ale acestora;
- b) promovarea proiectului de realizare a ciclului integrat de producție în România, pentru industrie (minereu de cupru - produs finit, prin identificarea unor investitori strategici pentru producerea în țară a produselor finite din cupru cu valoare adăugată mare), în concordanță cu dezvoltarea industrială și pentru a micșora importurile de produse similare din alte țări;
- c) asigurarea exploatării superioare a grafitului, în vederea producerii pe teritoriul României a bateriilor, precum și a Grafenului cu utilizare pe scară largă în industria electronică, aerospațială și apărare, energie, automobile, tehnologii biomedicale;
- d) inventarierea resurselor minerale critice și strategice în vederea exploatării și realizarea unui circuit integrat pentru produsele finite pe teritoriul României;
- e) susținerea politicii de reindustrializare națională, completă și complexă prin sprijinirea clusterelor din industriile creative, producție, cercetare și inovație;
- f) susținerea companiilor cu capital de stat pentru re tehnologizare, astfel încât să intre pe noi piețe sau să recupereze piețele tradiționale;
- g) îndeplinirea condițiilor și obiectivelor impuse de governanța corporativă prin intermediul Planului Național de Redresare și Reziliență (P.N.R.R.).

În acest context, în viziunea acționarilor, SNS S.A. trebuie să urmeze câteva elemente de strategie de dezvoltare a societății pentru următorii 4 ani:



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- Cunoașterea pieței de desfacere, în special pe segmentul de sare alimentară și pentru consumul uman și adoptarea de măsuri specifice de poziționare pe această piață: revizuirea portofoliului de produse, investiții corelate cu specificul zăcămintelor, branding, publicitate, marketing;
- Creșterea volumelor de producție și vânzări pentru toate tipurile de produs;
- Menținerea calității de lider regional de piață;
- Specializarea sucursalelor în producția și livrarea produselor în funcție de calitatea zăcămintului, capacitatea tehnică de prelucrare și poziția geografică;
- Valorificarea și dezvoltarea potențialului existent în activitatea de turism;
- Utilizarea eficientă a golurilor miniere (cavitățile saline) în vederea valorificării optime a acestora, fie pentru desfășurarea activităților de turism salin, în condițiile Legii nr. 275/2020 pentru modificarea și completarea Legii minelor nr. 85/2003, text publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 1166 din 02 decembrie 2020 și în vigoare de la data de 17 decembrie 2020, fie ca depozite de gaze naturale și alte materiale. Golul minier este definit ca fiind volumul rezultat în urma extracției resursei minerale, în subteran, care prezintă stabilitate structurală cu sau fără lucrări ingineresti, care poate fi utilizat în alte scopuri, după încetarea activității miniere.
- Exploatarea și valorificarea superioară a șisturilor grafitoase de la Baia de Fier (cariera Ungurelașu și Cătălinu), după obținerea aprobărilor necesare potrivit prevederilor legale în vigoare. Redeschiderea exploatarei grafitului va avea un impact semnificativ din punct de vedere socio-economic. Există premise economice favorabile, ținând cont de faptul că zăcămintul de grafit de la Baia de Fier este unic în România, acesta putând constitui materie primă pentru o gamă foarte variată de produse specifice tehnologiilor avansate din industriile auto (baterii pentru vehicule electrice), electronică (producerea grafenei) și constructoare de mașini. Dezvoltarea acestei direcții strategice poate contribui semnificativ la creșterea cifrei de afaceri a societății.

Referitor la politica economică, în ceea ce privește domeniul în care acționează societatea, viziunea Guvernului este centrată pe asigurarea unui mediu stimulat și nediscriminatoriu, concentrându-se în același timp pe măsuri de consolidare a transparenței, stabilității și predictibilității sale. Pe termen scurt este necesară o analiză detaliată a veniturilor din industria minieră care să creeze un cadru predictibil pentru investiții.

Prioritățile subliniate în cadrul strategiilor elaborate la nivel de țară se evidențiază faptul că majoritatea companiilor trebuie să-și integreze și să-și digitalizeze mult mai bine fluxul vertical de date, de la dezvoltarea produselor și achizițiilor până la prelucrare și logistică, iar pe de altă parte, este necesară o colaborare orizontală cu furnizori cheie, clienți și alți parteneri din lanțul valoric.

România dispune de numeroase zăcăminte de substanțe minerale utile, cu conținuturi variate. În luarea deciziei asupra momentului extracției unor rezerve, Statul Român, ca proprietar al resursei trebuie să-și atingă obiectivele nu numai prin posibilitatea de creștere a veniturilor la bugetul de stat, dar și prin faptul că această creștere poate conduce la dezvoltarea comunităților locale. Statul are posibilitatea de a amâna punerea în valoare a zăcămintelor sau în funcție de interesele strategice, își poate mări



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

gradul de implicare, ca răspuns la situații de criză. La nivel național România susține dezvoltarea unui model economic durabil și responsabil în raport cu mediul înconjurător. În domeniul resurselor minerale neenergetice, urmărește promovarea Economiei circulare prin creșterea gradului de utilizare a resurselor de materii prime secundare.

Din Strategia Națională pentru resurse minerale neenergetice 2025 - 2035, aprobată prin HOTĂRÂREA nr. 1.464 din 21 noiembrie 2024, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1212 din 3 decembrie 2024, se desprind următoarele analize SWOT:

### Analiza SWOT pentru resursele de sare

#### **Puncte tari:**

1. resursă cantitativ și calitativ apreciabilă;
2. rezervele industriale pot asigura producția de sare la nivelul cererii actuale și de perspectivă pe o perioadă de peste 50 ani;
3. variația calitativă a rezervelor face din această substanță minerală utilă o sursă importantă pentru diferite ramuri industriale, de la sarea pentru consum uman la sarea industrială și cea utilizată pentru drumuri;
4. resursele de sare sunt răspândite aproape uniform pe tot cuprinsul țării;
5. toate minele sunt pretabile la aplicarea tehnologiilor moderne de extracție și prelucrare.

#### **Oportunități:**

1. existența unui avantaj competitiv natural pe piețele din țările vecine care nu dispun de rezerve de sare;
2. extinderea pieței odată cu aderarea de noi state membre la U.E.;
3. existența unui potențial de valorificare a unor activități conexe producției de bază în golurile miniere remanente cum ar fi: activități turistice, balneoclimaterice, sportive și de agrement, religioase, stocarea de gaze naturale în

#### **Puncte slabe:**

1. obligativitatea adoptării soluțiilor pentru îndepărtarea apei la contactul steril/sare;
2. grad de valorificare scăzut ale rezervelor ținând cont de condiționările impuse de metodele de exploatare utilizate;
3. scăderea drastică la nivel național a industriei care folosește sarea ca materie primă;
4. majoritatea exploatărilor actuale nu beneficiază de acces corespunzător la infrastructura de transport.

#### **Riscuri:**

1. fluctuația cererii de sare pentru drumuri în funcție de factorii meteo-climatici;
2. creșterea drastică a tarifelor de transport și a costurilor energiei la nivelul pieței U.E.;
3. restrângerea pieței interne din cauza declinului industriei chimice;
4. existența în cadrul perimetrelor de exploatare concesionate, a unor lucrări miniere vechi, istorice, care prezintă unele riscuri din punct de vedere al asigurării stabilității;



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

cavernele create ca urmare a exploatării sării în soluție,

posibilitatea stocării de gaze naturale sau țiței;

4. perspectiva implementării unei noi tehnologii de exploatare a sării geme prin folosirea mecanizării în locul dislocării cu explozivi.

5. costuri ridicate de refacere a mediului în cazul exploatării sării prin dizolvare cinetică cu ajutorul sondelor.

### Analiza SWOT pentru resursele de grafit

#### **Puncte tari:**

1. este un carbon nativ rezultat prin metamorfismul regional al rocilor cu conținut de materie organică;

2. în Europa există zăcăminte de grafit exploatare într-un grup restrâns de țări ca Ucraina, Rusia, Cehia, Norvegia, dar și Turcia, dar ne semnificative sub aspect cantitativ și calitativ;

3. grafitul se comercializează într-o gamă foarte variată: pudră, granular, amorf, fulgi, profile diverse, grafen;

4. grafitul din România prezintă un grad ridicat de cunoaștere a rezervelor;

5. în contextul dezvoltării tehnologiilor pe bază de grafit, prelucrarea până la produs finit poate fi profitabilă, generatoare de locuri de muncă și va conduce la dezvoltarea durabilă a comunităților locale;

6. grafitul reprezintă un mineral strategic, tot mai căutat pe piața mondială.

#### **Puncte slabe:**

1. este necesar transferul de tehnologie de prelucrare până la obținerea produselor cu valoare adăugată mare, de exemplu de tip grafen.

#### **Oportunități:**

1. dezvoltarea industriei constructoare de mașini electrice, mare consumatoare a acestui mineral;

#### **Riscuri:**

1. probleme conjuncturale legate de lipsa strategiilor naționale în legătură cu materiile prime critice, implicit cu grafitul;



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

2. extinderea domeniilor de utilizare și în afara sectoarelor tradiționale, cu precădere în domeniul înaltelor tehnologii și în sfera militară;

3. posibilități crescute de accesare a fondurilor europene pentru activități de extracție și prelucrare;

4. oferta tot mai variată de tehnologii avansate și eficiente de exploatare și preparare;

5. implicarea activă și eficientă a autorităților naționale în dezvoltarea activităților de extracție dar și de valorificare a unor resurse strategice cum sunt cele de grafit.

2. cel mai mare producător și furnizor mondial este China care, în contextul dat, poate stabili prețurile pe piața mondială.

Pe lângă valorificarea resurselor de sare, de grafit, potențialul turistic aferent poate contribui în mod semnificativ la îndeplinirea a trei obiective de dezvoltare prioritare:

- generarea de venituri,
- crearea unor locuri de muncă
- și atragerea unor intrări de valută cu efect pozitiv pentru balanța de plăți.

În această privință, există în țara noastră câteva spații subterane cu amenajări speciale renumite (Salinele terapeutice), unde climatul de salină este utilizat pentru tratarea afecțiunilor respiratorii, mai ales în astmul bronșic. Tratamentul balnear denumit "speleoterapie" se practică preponderent în salinele de la Târgu Ocna, Ocnele Mari, Cacica, Slănic Prahova sau Turda.

În acest sens, sectorul turistic poate juca un rol important ca promotor al dezvoltării economice. Impactul pe care acest sector îl poate avea la diferite niveluri de dezvoltare economică poate fi semnificativ, dacă este gestionat corespunzător. Având în vedere complexitatea consumului turistic, impactul său economic este resimțit pe deplin, contribuind la îndeplinirea scopurilor de dezvoltare accelerate ale societății.

### **3 VIZIUNEA AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI A ACȚIONARILOR, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, DERIVATE DIN POLITICA GUVERNAMENTALĂ ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE ÎN CARE OPEREAZĂ SOCIETATEA**

#### **Viziunea:**

În viziunea autorității publice tutelare - Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, conducerea societății ar trebui să urmeze câteva direcții principale de acțiune:



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- Menținerea și dezvoltarea unei culturi a responsabilității sociale bazate pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate;
- Comunicarea constantă cu Autoritatea publică tutelară în privința direcțiilor strategice ale societății;
- Transmiterea către Autoritatea publică tutelară, în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de Ministerul Economiei, a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație cu privire la realizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat, în vederea monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care acționarul te consideră necesare;
- Creșterea gradului de dezvoltare profesională a resursei umane, prin formare profesională și specializare;
- Diversificarea activităților desfășurate de societate;
- Promovarea unei politici de marketing și continuarea investițiilor în vederea stimulării creșterii cererii potențialilor clienți, precum și a gradului de satisfacție a acestora;
- Îmbunătățirea cadrului de implementare a principiilor de governanță corporativă

Așteptările Autorității Publice Tutelare și ale acționarilor se îndreaptă cu precădere către:

- a) administrarea eficientă a patrimoniului și a resurselor societății;
- b) creșterea cifrei de afaceri și a profitului societății;
- c) conformarea totală a situației Societății cu cerințele legislative incidente;
- d) promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, dialog social, respect față de oameni și mediu, respect față de cultura organizațională, comunitate, istorie);
- e) optimizarea implementării principiilor de bună Governanță Corporativă, etică și integritate;
- f) identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

Administratorii trebuie să asigure ducerea la îndeplinire a obligațiilor ce le revin în aplicarea bunelor practici de Governanță Corporativă și a legislației incidente, precum: raportările, realizarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, transparența cu privire la rezultatele economico-financiare ș.a.

### **Misiunea Societății Naționale a Sării S.A.**

Misiunea și obiectivele SNS S.A. au drept scop îndeplinirea politicii Statului român cu privire la creșterea profitabilității și eficienței activității societății.

Societatea trebuie să fie preocupată de alocarea resurselor după criterii de maximizare a eficienței economice și creșterea performanței, respectând standardele, reglementările aplicabile și cerințele de siguranță și securitate.

Astfel, în viziunea acționarilor, misiunea societății poate fi structurată pe câteva direcții strategice, astfel:

- a) furnizarea unor servicii de înaltă calitate prin „stimularea investițiilor în acest domeniu”;



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- b) implementarea principiilor de bună guvernare la nivelul societății;
- c) dezvoltarea pe termen mediu și lung a societății, prin realizarea programului de investiții necesare, din surse proprii sau cu un cost de îndatorare sustenabil;
- d) valorificarea oportunităților de piață;
- e) dezvoltarea resurselor umane din cadrul societății.

**Obiectivele Societății Naționale a Sării S.A.**

Obiectivul general al societății îl constituie operarea infrastructurii în condiții de siguranță pentru personal, mediu, populație precum și asigurarea performanței financiare în condiții de sustenabilitate pe termen mediu și lung, cu asigurarea calității corespunzătoare a serviciilor și a produselor conform necesităților clienților, adaptate la cerințele pieței.

Astfel obiectivele specifice ale Societății Naționale a Sării S.A., alinate așteptărilor constau în :

- a) păstrarea poziției de lider regional pe piața;
- b) asigurarea unei exploatare raționale și protecția zăcămintelor de sare;
- c) asigurarea stabilității lucrărilor miniere și diminuarea impactului negativ asupra mediului;
- d) creșterea veniturilor prin adaptarea continuă la dinamica pieței, dezvoltarea piețelor de desfacere la intern și export, precum și identificarea de noi clienți pentru sare și nemetalifere;
- e) adaptarea și îmbunătățirea continuă a produselor la cerințele pieței;
- f) creșterea marjei operaționale prin reducerea costurilor și creșterea ponderii produselor cu valoare adăugată mare;
- g) îmbunătățirea eficienței și creșterea productivității muncii, prin derularea unui program de investiții bine fundamentat la nivelul întregii societăți;
- h) modernizarea în continuare a tehnologiilor de exploatare și re tehnologizarea instalațiilor de preparare, a echipamentelor și utilajelor la nivel european, în vederea creșterii productivității, reducerea costurilor de producție, obținerea de produse calitativ superioare
- i) gestionarea responsabilă și eficientă a perimetrelor de sare existente în exploatare și asigurarea unui grad optim de înlocuire a rezervelor pentru viitor prin identificarea de perimetre noi;
- j) realizarea demersurilor privind selectarea și implementarea unui sistem integrat de gestionare a resurselor (ERP Enterprise resource planning), în vederea dezvoltării/îmbunătățirii capacităților de raportare, control, management al riscurilor și îmbunătățirea modului de gestionare a resurselor.



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- k) realizarea demersurilor privind implementarea (a nivelului societății a standardelor ESG și de sustenabilitate specifice companiilor care desfășoară activități în domeniul minier.
- l) diversificarea și valorificarea activităților conexe desfășurate în cadrul societății, respectiv creșterea ponderii veniturilor din activitatea de turism.

### **4. ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE ÎN UNA DIN URMĂTOARELE CATEGORII: COMERCIAL, DE MONOPOL SAU SERVICIU PUBLIC**

Societatea Națională a Sării S.A. este întreprindere publică încadrată în categoria întreprinderilor publice care acționează în scop comercial, sens în care se urmărește creșterea cifrei de afaceri și a profitului societății.

### **5. AȘTEPTĂRI ÎN CEEA CE PRIVEȘTE POLITICA DE DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

Politica de dividende a societății trebuie să respecte prevederile *Ordonanței Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome*, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează în prezent repartizarea unei cote de minim 50% din profit ca vărsământ/dividende la bugetul de stat sau bugetul local.

Principiile politicii anuale de distribuție către acționari vor fi publicate pe pagina de internet a Societății. Distribuirea dividendelor se realizează în conformitate cu prevederile legale și repartizarea acestora se va realiza ulterior aprobării situațiilor financiare anuale.

Statul român prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, în calitate de acționar majoritar, precum și acționarii minoritari vor urmări maximizarea pe termen lung a profitului societății și implicit a valorii dividendului.

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

Autoritatea publică tutelară dorește asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele pentru dezvoltare și modernizare.

### **6. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

Cheltuielile în domeniul investițiilor sunt esențiale în dezvoltarea societății. Implementarea Programului de investiții este un aspect important în cadrul politicii de creștere a cheltuielilor de capital, inclusiv pe fondul reducerii ponderii cheltuielilor operaționale prin utilizarea eficientă a echipamentelor și prin optimizarea activităților desfășurate.



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

Având în vedere provocările pieței, investițiile în modernizarea tehnologiilor de exploatare și re tehnologizarea instalațiilor de preparare, a echipamentelor și utilajelor la nivel european, în vederea creșterii productivității, reducerea costurilor de producție, obținerea de produse calitativ superioare (lansarea de produse noi din gama premium), sunt elemente de bază pentru dezvoltarea SNS SA în următorii 4 ani. Se pune accentul pe achiziționarea unor utilaje de producție moderne, de înaltă performanță, cu caracteristici care să asigure o productivitate mărită.

La nivelul SNS SA există Politica de investiții non-financiare a SNS SA, cod PINV-SNS00.

În Politica de investiții a SNS S.A., decizia conducerii este orientată spre consolidarea profilului de activitate al societății, prin investiții în noi tehnologii. Politica de investiții trebuie să fie clară, fiind aliniată la elementele de strategie conturate pentru perioada de mandat.

Așteptări privind Programul de investiții:

- Modernizarea transportului vizitatorilor prin introducerea de microbuze și autobuze integral electrice (introducerea unui sistem de transport ecologic pentru toți vizitatorii săi, astfel turiștii vor avea acces în saline cu autobuze full electrice, societatea încurajând astfel o experiență turistică responsabilă și prietenoasă cu mediul);
- Continuarea lucrărilor pentru realizarea unui nou lift la Salina Slănic;
- Finalizarea investițiilor privind re tehnologizarea echipamentelor de producție (două combine miniere cu accesoriile aferente la Slănic Prahova și Vâlcea, precum și o nouă combină minieră de mari dimensiuni la Dej);
- Modernizarea structurilor de alimentație publică, a zonelor de relaxare și agrement, cu realizarea unor elemente specifice pentru un crearea unui concept unitar;
- Modernizarea structurilor de informare a vizitatorilor;
- Modernizarea porților de acces în zona turistică pentru a se încadra ca aspect în conceptul general;
- Realizarea unui iluminat arhitectural în saline, astfel încât cadrul natural al acestora să fie cât mai bine pus în valoare;
- continuarea programului investițional privind re tehnologizarea fluxurilor de ambalare/livrare;
- Investiția în programe de sănătate publică, cruciale pentru prevenirea și tratarea bolilor, îmbunătățirea accesului la servicii medicale și creșterea calității vieții, luând în considerare activitatea de servicii de turism și efectul benefic pe care îl are mediul salin asupra stării de sănătate a oamenilor în general, și a celor cu afecțiuni ale căilor respiratorii, în special;
- Diversificarea gamelor de produse și suveniruri pentru magazinele din subteran.
- Adoptarea de practici care reduc impactul asupra mediului, cum ar fi utilizarea de energie regenerabilă, reducerea deșeurilor și gestionarea responsabilă a resurselor naturale.

### **7. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI ALE ACȚIONARILOR CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

Autoritatea Publică Tutelară și acționarii intenționează să sprijine activitatea Societății într-o manieră constructivă și transparentă, prin abordarea unui mod de lucru eficient cu membrii organelor de



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

administrare și conducere, în scopul identificării modalităților de îmbunătățire a performanțelor societății și de administrare eficientă a acesteia.

Este important să existe o comunicare reciprocă referitoare la orice aspecte cu impact asupra societății și/sau asupra intereselor acționarilor, inclusiv schimbul eficient de informații cu privire la riscurile identificate care pot influența îndeplinirea corespunzătoare a Planului de administrare.

Principalele responsabilități de raportare ale Consiliului de administrație către acționari vor avea în vedere:

- Raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, respectiv ale membrilor directoratului, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății - prezentarea semestrială, în cadrul adunării generale a acționarilor;
- Raport anual privind activitatea întreprinderii publice - elaborare nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice.
- Raportul care include stadiul îndeplinirii obiectivelor sale în materie de guvernare corporativă și transparență, precum și stadiul îndeplinirii indicatorilor financiari și nefinanciari asumați - întreprinderea publică îl prezintă autorității publice tutelare și AMEPIP, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează ;
- Raport anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, respectiv membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului în cursul anului financiar - elaborat Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul consiliului de administrație elaborează un. Raportul prevăzut este prezentat adunării generale a acționarilor care aprobă situațiile financiare anuale. Raportul este pus la dispoziția acționarilor potrivit art. 39 alin. (1), va include remunerația și celelalte beneficii acordate de către societate și de către filialele sale și va cuprinde cel puțin informații privind:
  - a) structura remunerației, cu explicarea ponderii componentei variabile și componentei fixe;
  - b) criteriile de performanță ce fundamentează componenta variabilă a remunerației, raportul dintre performanța realizată și remunerație;
  - c) considerentele ce justifică orice schemă de bonusuri anuale sau avantaje nebănești;
  - d) eventualele scheme de pensii suplimentare sau anticipate;
  - e) informații privind durata contractului, perioada de preaviz negociată, cuantumul daunelor-interese pentru revocare fără justă cauză.
- Structurile de guvernare corporativă de la nivelul întreprinderii publice întocmesc un raport trimestrial, până la data de 20 a lunii următoare trimestrului precedent, privind realizarea indicatorilor-cheie de performanță incluși în contractul de mandat pe care îl transmit în termen de 3 zile de la întocmire autorității publice tutelare, AMEPIP, și îl publică pe pagina proprie de internet.



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- **Întreprinderea publică, prin grija președintelui consiliului de administrație sau al consiliului de supraveghere, după caz, trebuie să publice pe pagina proprie de internet, pentru accesul acționarilor și al publicului, următoarele documente și informații:**
  - a) hotărârile adunărilor generale ale acționarilor, în termen de 2 zile lucrătoare de la data adunării;
  - b) situațiile financiare anuale, în termen de 2 zile lucrătoare de la data aprobării;
  - c) raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
  - d) componența consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, inclusiv: numele și prenumele fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, CV-ul fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, data încetării mandatului fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, afilierea politică a fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, statutul fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, respectiv definitivi sau provizorii, remunerația fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, inclusiv eventuale bonusuri sau beneficii;
  - e) declarațiile de avere și de interese ale fiecărui membru al consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului de pe întreaga durată a mandatului;
  - f) raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, respectiv membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului în cursul anului financiar;
  - g) Codul de etică, în 2 zile lucrătoare de la data adoptării, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia;
  - h) procedura prin care s-a făcut selecția membrilor consiliului de administrație/consiliului de supraveghere/directoratului, precum și revocările din funcțiile respective în ultimii 3 ani și motivele revocărilor;
  - i) scrisoarea de așteptări;
  - j) contractul de mandat;
  - k) bugetul pentru investiții în fiecare dintre ultimii 3 ani financiari;
  - l) cheltuielile totale cu personalul în ultimii 3 ani (inclusiv salarii, sporuri, bonusuri, traininguri sau formare profesională, decontări și alte beneficii);
  - m) datoriile întreprinderii publice către bugetul de stat, către instituții de creditare și către parteneri comerciali, cu mențiunea pentru fiecare categorie cât la sută este reprezentat de restanțe de plată;
  - n) valoarea subvenției operaționale primite de la bugetul de stat;
  - o) serviciile sau bunurile produse de întreprindere în interes public;
  - p) menționarea obiectivului de politică publică a întreprinderii;
  - q) situațiile de risc/analiza de risc din domeniul de activitate al întreprinderii;
  - r) raportul anual agregat pe pagina web a întreprinderii;
  - ș) planul de integritate al întreprinderii (dezvoltat în concordanță cu Ghidul de bună practică al OCDE privind controlul intern, etica și conformitatea) și mecanismul de raportare de către avertizorii în interes public a încălcărilor legii;
  - t) raportul de audit extern.



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele consiliului de administrație sau, după caz, ale consiliului de supraveghere și raportul de audit anual sunt păstrate pe pagina de internet a întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 3 ani, după aprobarea acestora.

Publicarea acestor informații se va realiza într-o secțiune distinctă de pe pagina de internet a respectivei întreprinderi publice. În situația în care întreprinderea nu deține o pagină de internet dedicată, aceste informații vor fi publicate pe pagina de internet a autorității tutelare.

Politica generală de dividende și politica de remunerare a autorităților publice tutelare locale se publică într-o secțiune distinctă de pe pagina de internet a acestora.

- În conformitate cu prevederile art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011, Consiliul de administrație sau, după caz, Directorul general, are obligația să transmită AMEPIP și, după caz, autorității publice tutelare sau acționarilor care dețin mai mult de 5% din capitalul social, semestrial și ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice în formatul și la termenele stabilite prin actele administrative ale autorităților. Întreprinderea publică, prin intermediul Consiliului de administrație, transmite AMEPIP informațiile solicitate în termen de cel mult 30 de zile de la solicitare.
- În situația în care membrii Consiliului de administrație au indicii că anumite evenimente vor conduce la devieri semnificative de la indicatorii de performanță stabiliți prin Planul de administrare, aceștia au obligația de a notifica acționarii, după caz, în cel mai scurt timp posibil, de la intrarea în posesie a respectivelor informații. Devierile nesemnificative vor fi prezentate și explicate în cadrul rapoartelor trimestriale. Definirea gradului de semnificație se va face ulterior.

### 8. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

#### Așteptări în domeniul eticii și integrității :

În ceea ce privește etica, integritatea și responsabilitatea corporativă, societatea va adopta/actualiza Codul de etică prin care va stabili normele comportamentale pentru conducere și pentru angajați prin care aceștia, în îndeplinirea atribuțiilor funcționale, astfel încât să acționeze constant, coerent și în mod responsabil, strict în concordanță cu interesul Societății.

De asemenea, organele de administrare și conducere a Societății vor promova și menține o activitate susținută și formalizată de informare și familiarizare a întregului personal cu principiile și prevederile cadrului procedural corespunzător implementării Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025, cu legislația referitoare la avertizorii de integritate și vor acționa consecvent pentru menținerea integrității la nivel de organizație.

#### Așteptări în domeniul guvernancei corporative:

Membrii Consiliului de administrație își vor exercita mandatele cu prudența și diligența unui bun administrator, cu loialitate, în interesul Societății, îndeplinind toate actele necesare pentru realizarea



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

obiectului de activitate al societății, cu respectarea prevederilor Actului Constitutiv și ale legislației incidente.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al Societății.

Consiliul de administrație va trebui să stabilească direcții clare de dezvoltare strategică a Societății și să se asigure că resursele acesteia sunt alocate eficient.

Consiliul de administrație va elabora reglementări interne specific menționate de legislația aplicabilă.

Majoritatea membrilor Consiliului de administrație este format din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138 ind. 2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare.

Consiliul de administrație va delega competențele de conducere a societății, în condițiile și limitele prevăzute de lege și Actul constitutiv al Societății.

Consiliul de administrație și conducerea executivă vor trebui să asigure menținerea și dezvoltarea Sistemului de Control Intern Managerial (SCIM), în conformitate și în acord cu standardele Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, precum și prin asimilarea bunelor practici internaționale în domeniu ca bază pentru asigurarea transparenței față de acționari, în mod particular, dar și față de toți stakeholderii, în mod general.

Având în vedere cele menționate mai sus, Autoritatea Publică Tutelară susține continuarea demersurilor de sporire a transparenței societății și de îmbunătățire a calității procesului de raportare a informațiilor conform legislației incidente.

### **9. EVALUAREA RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ**

Pornind de la complexitatea activității și a operațiunilor pe care le desfășoară, Societatea se poate confrunta cu riscuri provenind din zone variate și domenii diferite, respectiv:

a) riscurile operationale-sunt legate de poziția din piață, de identificarea și evaluarea investițiilor, de profiturile/pierderile generate de activitatea Societății, de posibile amenzi, penalități, sancțiuni, de o stabilire sau administrare deficitară a obligațiilor contractuale. De asemenea, Societatea este influențată de variația pe piața internațională a cotațiilor produselor petroliere și chimice, de reducerea activității unor operatori economici sau de alte stări de forță majoră;

b) riscurile financiare:

- risc de capital;
- risc de credit;
- risc de schimb valutar;
- risc de lichiditate;
- risc de preț;
- risc de rată a dobânzii;



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- c) riscurile în plan administrativ-sunt legate de calificarea personalului, de capacitatea de a realiza activitățile ce concură la realizarea obiectului de activitate;
- d) riscurile de mediu;
- e) riscurile aferente mediului economic-presupun o atenție deosebită în identificarea și realizarea investițiilor de modernizare, re tehnologizare sau dezvoltare, în respectarea contractelor cu clienții, flexibilitate și adaptare la nevoile clienților;
- f) riscurile legate de modificarea reglementărilor în domeniul fiscal;
- g) riscurile privind regimul informațiilor clasificate;
- h) riscurile asociate privind atingerea obiectivelor definite.

Riscurile sunt menționate în următoarele acte normative: HG nr.781/2002 privind protecția informațiilor clasificate secrete de serviciu coroborată cu HG nr.585/2002-Standardele naționale de protecție a informațiilor clasificate în România și completat cu HG nr.1349/27.11.2002- privind colectarea, transportul, distribuirea și protecția, pe teritoriul României, a corespondenței clasificate.

Riscuri prevăzute de legislația incidentă:

- accesul neautorizat la informații clasificate;
- accesul neautorizat la Sistemul informatic ce procesează informații clasificate;
- redactarea documentelor ce conțin informații clasificate pe alte stații de lucru decât cele aflate în biroul documentelor clasificate;
- transmiterea/transportul documentelor clasificate de către persoane ce nu posedă autorizație de acces la informații clasificate și nu sunt desemnate de către conducerea instituției;
- accesul persoanelor neautorizate în zona unde se gestionează documente clasificate secrete de serviciu;
- neasigurarea protecției fizice (în funcție de nivelul de clasificare a informațiilor protejate) a biroului unde sunt gestionate informații clasificate;
- neglijența în gestionarea sau acte intenționate de divulgare a unor informații clasificate către persoane neautorizate de a avea acces la astfel de informații;
- pregătirea profesională specifică insuficientă referitoare la protecția informațiilor clasificate.

Administratorii trebuie să ia măsuri pentru identificarea oricăror alte potențiale riscuri și pentru micșorarea eliminarea impactului acestora asupra activității societății.

Consiliul de administrație, împreună cu conducerea executivă, trebuie să organizeze și să implementeze un Sistem de management al riscurilor care să faciliteze realizarea obiectivelor stabilite în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate, în conformitate cu cerințele și standardele prevăzute în Ordinul



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

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

În scopul diminuării riscurilor identificate și a previzionării corecte a celor potențiale, Societatea va dezvolta activități, sisteme și politici în ceea ce privește:

- Dezvoltarea sistemului de control intern și consolidarea funcției de control managerial

În contextul principiilor generale de bună practică regăsite în legislația comunitară, acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană și promovate de Secretariatul General al Guvernului, Societatea va adopta, proiecta și implementa un Sistem de Control Intern Managerial în acord cu necesitatea unei bune administrări și conduceri a societății.

În cadrul Societății, Sistemul de Control Intern Managerial va fi organizat și adaptat la specificul și dimensiunea societății, în funcție de standardele de control intern și în corelație cu cerințele legale, normele și standardele incidente activității.

Astfel, se va urmări dezvoltarea Sistemului de control intern încât să răspundă exigențelor de control și raportare.

- Protecția mediului înconjurător

Societatea SNS S.A. va dezvolta un program pe termen lung pentru asigurarea conformității cu reglementările în domeniul protecției mediului înconjurător, angajații trebuind să respecte normele de protecție a mediului în orice activitate pe care o desfășoară.

- Responsabilitate socială

Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, în calitate de Autoritate Publică Tutelară și acționar majoritar, susține adoptarea de către Societatea Națională a Sării S.A. a conceptelor de responsabilitate socială, considerând că dezvoltarea durabilă a societății trebuie să fie în deplină concordanță cu etica în afaceri, respectarea drepturilor clienților, echitatea socială și economică, tehnologii prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, integritate, precum și cu respectarea transparenței în relațiile cu autoritățile publice.



**10. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI ALE ACȚIONARILOR PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR ȘI PRODUSELOR OFERITE DE ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ**

Autoritatea Publică Tutelară și acționarii acordă o atenție deosebită calității și siguranței serviciilor și produselor, având următoarele așteptări de la societate:

- implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a cerințelor sistemelor certificate de management integrat asupra proceselor;
- menținerea și dezvoltarea Sistemului de Control Intern Managerial, incluzând și sistemul de Management al riscului, la toate nivelurile și în toate activitățile Societății;
- dezvoltarea și implementarea constantă a planurilor de investiții și mentenanță pentru conferirea siguranței în funcționare a instalațiilor sale și protejarea produselor.

Preocupările societății trebuie să fie orientate către îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor îndreptățite ale părților interesate, doar dacă acest lucru nu este de natură să afecteze interesele societății și ale acționarilor.

Societatea trebuie să dezvolte o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, tehnologii prietenoase cu mediul, corectitudine în relațiile de muncă și integritate. De asemenea, societatea trebuie să aibă în vedere un program pe termen mediu/lung cu privire la protecția mediului înconjurător și la gestionarea rațională a resurselor naturale.

Prin intermediul sistemelor referitoare la siguranța în exploatare a capacităților de stocare și transport, precum și prin procese de evaluare continuă, societatea trebuie să se asigure că activitatea este pe deplin aliniată cu politicile și obiectivele de siguranță pe toate palierele existente.

Adițional, Consiliul de administrație, împreună cu conducerea executivă, trebuie să asigure în permanență și să îmbunătățească Sistemul de management al calității, sistemul de management al siguranței alimentelor precum și pe cel de management al mediului, la nivelul societății.

**11. AȘTEPTĂRILE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI ALE ACȚIONARILOR PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCERILE DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE ACTIVITĂȚII**

Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor se îndreaptă cu precădere către:

- a) administrarea eficientă a patrimoniului și a resurselor societății;
- b) creșterea cifrei de afaceri și a profitului societății;



**MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI**

- c) reducerea pierderilor, consumurilor și costurilor operationale și optimizarea cheltuielilor;
- d) implementarea la nivelul Societății a standardelor ESG și de sustenabilitate;
- e) optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice a Societății;
- f) realizarea investițiilor cu respectarea principiului rentabilității.

**În ceea ce privește cheltuielile de capital, se așteaptă ca acestea să fie orientate prioritar către:**

- modernizarea și eficientizarea capacităților de producție;
- menținerea și valorificarea patrimoniului societății;
- investiții care generează valoare adăugată și contribuie la sustenabilitatea activității pe termen mediu și lung.

**Referitor la reducerea și controlul cheltuielilor, se urmărește:**

- optimizarea structurii de costuri;
- creșterea disciplinei financiare;
- eliminarea cheltuielilor nejustificate sau cu impact redus asupra performanței.

**În domeniul politicii de remunerație, așteptările vizează:**

- corelarea nivelului remunerațiilor cu performanța societății
- respectarea principiilor de echitate, transparență și responsabilitate;
- alinierea politicii de remunerare la cadrul legal aplicabil întreprinderilor publice.

**În ceea ce privește politica de dividende, se așteaptă adoptarea unei abordări echilibrate, care să asigure:**

- obținerea unui profit;
- menținerea capacității de investiții și a stabilității financiare a societății;
- respectarea deciziilor autorității publice tutelare și a cadrului legal aplicabil.

**Obiectivele financiare și nefinanciare ale societății vor fi urmărite prin intermediul unui set de indicatori de performanță care să reflecte atât rezultatele economice, cât și aspectele legate de eficiența operațională, calitate, conformare, resurse umane și guvernare.**

**Indicatorii financiari vor viza, în principal:**

- evoluția veniturilor și a profitabilității;
- gestionarea costurilor;
- lichiditatea și stabilitatea financiară.



Indicatorii nefinanțari vor avea în vedere:

- calitatea și siguranța produselor;
- satisfacția clienților;
- eficiența proceselor interne;
- sănătatea și securitatea în muncă;
- respectarea cerințelor legale și de conformitate;
- dezvoltarea resurselor umane și cultura organizațională.

Corelarea dintre obiective și indicatori va permite evaluarea performanței societății într-o manieră integrată, evidențiind atât progresele realizate, cât și zonele care necesită îmbunătățiri, acestea din urmă fiind avute în vedere la formularea noilor așteptări strategice.

### Indicatori de performanță

Indicatorii de performanță sunt clasificați ca financiar și nefinanțari.

Autoritatea publică tutelară stabilește obiective și aprobă indicatorii-cheie de performanță, atât din rândul categoriilor de indicatori de performanță financiar și nefinanțari prevăzute în anexele nr. 2a și 2b la HG 639/2023, modificată și completată, cât și din categoriile indicatorilor de performanță suplimentari determinați în funcție de specificul și complexitatea întreprinderii publice, cu încadrarea în limitele prevăzute la art. 17 alin. (2) din Anexa 2 la HG 639/2023, modificată și completată, respectiv:

a) 50-75% ICP financiar;

b) 25-50% ICP nefinanțari - operaționali, specifici întreprinderii publice, indicatori prin care se măsoară gradul de atingere a obiectivelor de politică publică și economică ale Guvernului, obiectivelor politicii europene cu incidență în domeniul de activitate al întreprinderii publice, obiectivelor sectoriale ale autorității publice tutelare.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile indicatorilor cheie de performanță (ICP), care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc conform modelului de mai sus.

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

Categoriile de indicatori de performanță financiar obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice, potrivit prevederilor cuprinse în art. 4 ind. 7 alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 sunt următoarele:

a) politica de investiții



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

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

Pentru mandatul viitorilor administratori ai societății, indicatorii de performanță și nivelul minim al acestora, au fost stabiliți prin Ordinul Președintelui AMEPIP nr. 651/24.12.2024, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 187/04.03.2025.

Nivelul minim al indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari prevăzut în Ordinul Președintelui AMEPIP nr. 651/24.12.2024 a fost utilizat de către autoritatea publică tutelară la momentul fundamentării performanțelor așteptate, cuprinse în scrisoarea de așteptări, în vederea identificării valorilor orientative ale obiectivelor financiare și nefinanciare.

Autoritatea publică tutelară și întreprinderea publică se raportează la același nivel minim prevăzut în Ordinul AMEPIP nr. 651/2024 și la momentul alegerii, stabilirii sau negocierii, după caz, a indicatorilor-cheie de performanță, potrivit obligațiilor referitoare la indicatorii-cheie de performanță prevăzute în Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

În conformitate cu prevederile art. 2, alin. (3) din Anexa nr. 1b la Anexa nr. 1 din H.G. nr. 639/2023, „*Scrisoarea de așteptări descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică*”.

În contextul creșterii sau menținerii performanței întreprinderii publice, la negocierea indicatorilor-cheie de performanță, autoritatea publică tutelară va putea decide **depășirea nivelului minim orientativ propus (Ordinul AMEPIP nr. 651/2024)** prevăzut în tabel, avându-se în vedere obiectivele financiare și nefinanciare rezultate din planul de administrare.



I. INDICATORI FINANCIARI RELEVANȚI PENTRU SOCIETATEA NAȚIONALĂ A SĂRII S.A.

| Nr. crt | Categorie de indicatori | INDICATORI  | UM  | Nivelul minim orientativ propus<br>(Ordin AMEPIP 651/2024)****) |          |          |          | FORMULE DE CALCUL  |
|---------|-------------------------|---|-----|---|----------|----------|----------|--|
|         |                         |   |     | Anul 1*)  | Anul 2*) | Anul 3*) | Anul 4*) |  |
| 1       | Politica de investiții  | Rata cheltuielilor de capital                           | %   | 0,01%   | 0,01%    | 0,01%    | 0,01%    | Rata cheltuielilor de capital = (Cheltuieli de capital / Total active) * 100   |
| 2       | Finanțarea              | Lichiditatea imediată / Test Acid                       | nr. | 0,80  | 0,80     | 0,80     | 0,80     | Test Acid = (Active circulante - Stocuri) / Datorii curente (< 1 an)   |
| 3       | Finanțarea              | Rata lichidității curente                               | nr. | 1,00  | 1,00     | 1,00     | 1,00     | Rata lichidității curente = Active curente (circulante) / Datorii curente  |
| 4       | Finanțarea              | Levierul <sup>2)</sup>                                  | nr. | >0 - <1   | >0 - <1  | >0 - <1  | >0 - <1  | Levier = Datorii totale / Active totale  |
| 5       | Operațiuni              | Rata de rotație a stocurilor                            | nr. | 10,41   | 10,41    | 10,41    | 10,41    | Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă / Valoarea medie stoc   |
| 6       | Operațiuni              | Rata de rotație a activelor                             | nr. | 0,63  | 0,63     | 0,63     | 0,63     | Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri netă / Valoarea medie a tuturor activelor   |
| 7       | Operațiuni              | Rata de rotație a creanțelor                            | nr. | 4,67  | 4,67     | 4,67     | 4,67     | Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă / [Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)] / 2                 |
| 8       | Rentabilitate           | Rentabilitatea activelor (ROA)                          | %   | 9,75%   | 9,75%    | 9,75%    | 9,75%    | ROA = (Profit net / Total active) * 100  |
| 9       | Rentabilitate           | Marja profitului din exploatare                         | %   | 18,96%  | 18,96%   | 18,96%   | 18,96%   | Marja de profit din exploatare = (Profit din exploatare / Cifra de afaceri netă) * 100   |
| 10      | Rentabilitate           | Rata de creștere a cifrei de afaceri nete <sup>4)</sup> | %   | 2,48%   | 2,48%    | 2,48%    | 2,48%    | Rata de creștere a cifrei de afaceri nete = [(Cifra de afaceri netă curent - Cifra de afaceri netă anterior) / Cifra de afaceri netă anterior] * 100 |
| 11      | Rentabilitate           | Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)                | %   | 11,79%  | 11,79%   | 11,79%   | 11,79%   | ROE = (Profit net / Valoarea capital propriu) * 100  |



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALULUI  
ȘI TURISMULUI

|    |                       |   |   |        |        |        |        |        |   |
|----|-----------------------|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 12 | Rentabilitate         | Marja netă a profitului   | % | 16,49% | 16,49% | 16,49% | 16,49% | 16,49% | Marja de profit net = (Profit net <sub>t</sub> /Cifra de afaceri netă <sub>t</sub> )*100  |
| 13 | Rentabilitate         | Rata de creștere anuală a profitului <sup>5</sup> (rata de diminuare a pierderii) | % | 2,95%  | 2,95%  | 2,95%  | 2,95%  | 2,95%  | Rata de creștere a profitului net = [(Profit net perioadă curentă - Profit net perioadă anterioară)/Profit net perioadă anterioară]*100 |
| 14 | Politica de dividende | Rata de plată a dividendelor  | % | 50,00% | 50,00% | 50,00% | 50,00% | 50,00% | Rata de plată a dividendelor <sub>t</sub> = (dividende plătite <sub>t</sub> /Profit net <sub>t</sub> )*100                              |

II. INDICATORI NEFINANCIARI ȘI NECOMERCIALI RELEVANȚI PENTRU SOCIETATEA NAȚIONALĂ A SĂRII S.A.

| Nr. crt | Categorie de indicatori           | INDICATORI   | UM        | Nivelul minim orientativ propus (Ordin AMEPIP 651/2024)****) |         |         |         | FORMULE DE CALCUL  |
|---------|-----------------------------------|--|-----------|--|---------|---------|---------|--|
|         |                                   |  |           | Anul 1*  | Anul 2* | Anul 3* | Anul 4* |  |
| 1       | Indicatori de mediu               | Consumul de energie1)                              | MWh       | -1,30%   | -1,30%  | -1,30%  | -1,30%  | -  |
| 2       | Indicatori de mediu               | Emisiile din domeniul de aplicare 2 <sup>3)</sup>  | tone CO2e | -0,80%   | -0,80%  | -0,80%  | -0,80%  | Emisiile din domeniul de aplicare 2 <sub>t</sub> = emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei <sub>t</sub>                              |
| 3       | Indicatori referitori la clienți  | Cota de piață                                      | %         | 77,00%   | 77,00%  | 77,00%  | 77,00%  | Cota de piață <sub>t</sub> = (Vânzări <sub>t</sub> /Total vânzări industrie clasificată conform CAEN <sub>t</sub> )*100                                  |
| 4       | Indicatori referitori la clienți  | Rata de retenție a clienților                      | %         | 80,00%   | 80,00%  | 80,00%  | 80,00%  | Rata de retenție a clienților <sub>t</sub> = f (număr de clienți <sub>t</sub> - număr de clienți noi <sub>t</sub> )/număr de clienți <sub>t-1</sub> *100 |
| 5       | Indicatori referitori la angajați | Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților | DA/NU     | DA   | DA      | DA      | DA      | -  |
| 6       | Indicatori referitori la angajați | Numărul mediu de ore de formare per angajat        | nr.h      | 18   | 18      | 18      | 18      | Număr mediu de ore formare per angajat = Total număr de ore de formare <sub>t</sub> /Număr total de angajați <sub>t</sub>                                |



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALULUI  
ȘI TURISMULUI

| 7 | Indicatori referitori la angajați   | Frecvența totală a vatamarilor înregistrate <sup>4</sup> | nr.   | 0  | 0  | 0  | 0  | Frecvența totală a accidentărilor înregistrate <sub>t</sub> = (Numărul de accidente înregistrat <sub>t</sub> * 1.000.000) / Numărul total de ore lucrate de către toți angajații <sub>t</sub> |
|---|---|--|-------|----|----|----|----|---|
| 8 | Indicatori legați de guvernanta corporativă   | Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor        | DA/NU | DA | DA | DA | DA |   |
| 9 | indicator specific domeniului de activitate al întreprinderii publice <sup>**</sup> ) | Creșterea ponderii veniturilor din activitatea de turism | %     | 5% | 5% | 5% | 5% | Venituri din turism / Total Cifra de afaceri  |

**NOTĂ:**

<sup>\*</sup>) Anul 1 = 2026 - 2027; Anul 2=2027-2028; Anul 3=2028-2029; Anul 4= 2029 - 2030;

<sup>\*\*</sup>) Se vor completa cu indicatori specifici domeniului de activitate al întreprinderii publice

<sup>\*\*\*</sup>) Conform art. 17, alin.(2) și (3) din Anexa 2 la HG 639/2023, modificată și completată, (2) pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

a) 50-75% ICP financiari;

b) 25-50% ICP nefinanțari - operaționali, specifici întreprinderii publice, indicatori prin care se măsoară gradul de atingere a obiectivelor de politică publică și economică ale Guvernului, obiectivelor politicii europene cu incidență în domeniul de activitate al întreprinderii publice, obiectivelor sectoriale ale autorității publice tutelare.

(3) Ponderile indicatorilor prevăzuți la alin. (2) se stabilesc prin negociere între părțile implicate, în baza particularităților întreprinderii publice și ale sectorului economic în care aceasta își desfășoară activitatea.

<sup>\*\*\*\*</sup>) La negocierea indicatorilor-cheie de performanță, autoritatea publică tutelară va putea decide depășirea Nivelului minim orientativ propus (Ordinul AMEPIP nr. 651/2024), avându-se în vedere obiectivele financiare și nefinanciare rezultate din planul de administrare.