



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

**Aprobată prin OMEDAT nr. 928/16.06.2026**

**PROIECT SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI  
NECESARĂ SELECȚIEI ȘI EVALUĂRII MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AI  
ÎNȚREPRINDERII PUBLICE SOCIETATEA *INSTITUTUL DE CERCETĂRI METALURGICE 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) a Societății Institutul de Cercetari Metalurgice S.A. (I.C.E.M. S.A.), 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 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 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 componenteii 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 Institutul de Cercetari Metalurgice S.A. (I.C.E.M. S.A.) și a Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (denumită în continuare AMEPIP).

## 1. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA

Capitalul social este subscris de Statul Roman în calitate de acționar majoritar, Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului reprezintă statul ca acționar majoritar la Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. (I.C.E.M. S.A.) și exercită toate drepturile ce decurg din această calitate.

Domeniul principal de activitate al Institutului de Cercetări Metalurgice S.A. este - CAEN 7219 - Cercetare-dezvoltare în alte științe naturale și inginerie - conform clasificării activităților din economia națională aprobată prin Ordinul Institutului Național de Statistică nr. 337/2007, publicat în Monitorul Oficial nr. 293/03.05.2007.

Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. (I.C.E.M. S.A.) este organizat ca societate pe acțiuni, se autofinanțează în totalitate, nefiind bugetat.

ICEM S.A. are o tradiție de peste 70 de ani în:

- activitatea de Cercetare aplicativă și Fundamentală în domeniul metalurgiei, protecției mediului, industriei de apărare și altor industrii;
- activitate în domenii unicate la nivel național, și anume:
  - determinarea tendinței la coroziune fisurare sub tensiune a oțelurilor;
  - expertizarea compoziției chimice a feroaliajelor pe cale umedă și prin metode spectrale rapide (XRF), a materialelor oxidice refractare etc.;
  - expertize fizico-chimice pentru combustibili fosili și subproduse;



- expertize tehnice în domeniul metalurgic.

La acestea se adaugă experiența specialiștilor în domeniu, salariați ai ICEM S.A., concretizată prin:

- ✓ cercetare științifică în domeniul ingineriei materialelor metalice, compozite, ceramice, carbonice și a protecției mediului.
- ✓ expertizarea materialelor metalice (*feroase, neferoase*), materialelor nemetalice (*oxidice, neoxidice, carbonice, etc*);
- ✓ analize și încercări în domeniul materialelor metalice și refractare prin laboratorul sau acreditat RENAR;

Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. execută în baza Certificatului de acreditare RENAR, teste și expertize de laborator a materialelor metalice feroase și neferoase și anume:

- determinarea tendinței la coroziune fisurantă sub tensiune a oțelurilor (SR ISO 7539, ASTM G39, NACE TM 0177) și evaluarea rezistenței la fragilizare prin hidrogen a produselor din oțel (SR EN 10229, NACE TM 0284).
- Calitatea și siguranța produselor /serviciilor prestate pe domeniul principal de activitate (cod CAEN 7219) de către Institutul de Cercetări Metalurgice S.A., are la bază respectarea standardelor menționate în acreditarea RENAR deținute de către societate, conform SR EN ISO/IEC 17025:2018 - Certificat de acreditare nr. LI 031, valabil până la data de 19.08.2026, respectiv:
- NACE TM 0284/2016; SR EN ISO 10229/1999 pentru determinarea rezistenței la fragilizare prin hidrogen HIC;
- NACE TM 0177/2016; SR EN ISO 7539 /2002 pentru determinarea rezistenței la fisurare sub tensiune (tensiune uniaxială) SSC;
- NACE TM 0177 /2016; ASTM G39-99(2021) pentru determinarea rezistenței la fisurare sub tensiune (îndoire în 4 puncte) SSC.

Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. (I.C.E.M. S.A.) are ca scop realizarea de profit, prin gestionarea eficientă și responsabilă a relației contractuale cu societățile comerciale cu capital de stat și privat din metalurgie și industria petrolieră, precum și prin constituirea rezervelor necesare realizării investițiilor propuse din surse proprii, pentru modernizarea și dezvoltarea activității societății.

Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. (I.C.E.M. S.A.) este administrată în sistem unitar de către un Consiliu de Administrație format din 3 membri.

Capitalul social subscris al societății este: 766.102,50 lei format din 306.441 acțiuni nominative cu o valoare nominală de 2,5 lei /acțiune

Natura capitalului - majoritar e stat



Structura acționariatului la data de 31 decembrie 2025 este următoarea:

<b>Acționari</b>	<b>APORT CAPITAL</b>	<b>%</b>
Statul Român reprezentat de Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, cu sediul în Municipiul București, Calea Victoriei nr. 152, sector 1	536.272,5 lei	70,00 %
Persoane Fizice (TRIFU IOAN)	229.830 lei	30,00%
<b>TOTAL</b>	<b>766.102,5 lei</b>	<b>100%</b>

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.

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

Sursele de finanțare utilizate în ultimii patru ani provin din analize și expertize metalografice; închirieri spații și locuri parcare; 1 contract de finanțare conform Planului Național de Cercetare-Dezvoltare.

#### **Gradul de realizarea a veniturilor bugetare**

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

<b>AN</b>	<b>VENITURI BUGETATE mii lei</b>	<b>VENITURI REALIZATE mii lei</b>	<b>GRAD DE REALIZARE %</b>
2021	1281	1188	92,74 %
2022	1281	1496	116,78 %
2023	1910	1838	96,23 %
2024	3187	1838	59,74 %

**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 TOTALE lei	TOTAL ACTIVE lei	DATORII lei	CAPITAL lei	PROFIT BRUT lei	NR MEDIU PERSONAL
2021	1.187	41.941	8.124	33.510	-1.404	15
2022	1.496	41.275	9.101	31.908	-1.003	12
2023	1.838	40.727	10.966	29.754	-583	10
2024	1.904	40.185	12.479	27.775	-1.136	12

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

La nivel național, cercetarea, dezvoltarea și inovarea în domeniul metalurgiei, materialelor avansate și industriilor prelucrătoare reprezintă componente esențiale ale strategiei de reindustrializare și de creștere a competitivității economiei românești. Autoritatea publică tutelară recunoaște importanța consolidării capacităților de cercetare aplicată, transfer tehnologic și inovare industrială pentru susținerea sectoarelor strategice, inclusiv industria metalurgică, industria de apărare, industria construcțiilor de mașini, energia, infrastructura și economia circulară.

Această orientare este reflectată într-un ansamblu de strategii și politici publice relevante pentru activitatea Institutului de Cercetări Metalurgice S.A. (ICEM S.A.), între care se regăsesc Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2022-2027, Strategia Națională pentru Competitivitate, Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030, Strategia Industrială a României, Planul Național de Redresare și Reziliență, precum și politicile privind digitalizarea, eficiența energetică, economia circulară și tranziția verde.

Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2022-2027 pune accent pe consolidarea infrastructurii de cercetare, pe dezvoltarea parteneriatelor dintre institute de cercetare, universități și mediul economic, precum și pe transferul rezultatelor cercetării către industrie. În acest context, ICEM S.A. are un rol important în realizarea de cercetări aplicate, elaborarea de tehnologii noi, testarea și certificarea materialelor și



proceselor metalurgice, precum și în sprijinirea companiilor industriale pentru modernizarea și eficientizarea activităților lor.

De asemenea, Strategia Națională pentru Competitivitate și politicile industriale ale statului urmăresc creșterea valorii adăugate în industriile prelucrătoare și dezvoltarea unor sectoare economice cu intensitate tehnologică ridicată. În acest cadru, activitatea ICEM S.A. contribuie la creșterea competitivității industriei românești prin cercetare aplicată în domeniul metalelor, aliajelor, tratamentelor termice, protecției anticorozive, reciclării metalelor și dezvoltării de materiale cu performanțe superioare.

Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 și obiectivele privind tranziția către o economie verde pun accent pe reducerea consumului de resurse, utilizarea eficientă a materiilor prime, reducerea emisiilor industriale și dezvoltarea economiei circulare. În acest sens, cercetarea în domeniul reciclării deșeurilor metalice, reutilizării materiilor prime, reducerii pierderilor tehnologice și optimizării proceselor industriale devine esențială. ICEM S.A. poate contribui la atingerea acestor obiective prin dezvoltarea de soluții tehnologice care să reducă impactul asupra mediului și să crească eficiența utilizării resurselor.

Un alt element strategic relevant îl reprezintă procesul de digitalizare și automatizare industrială. Politicile publice privind transformarea digitală urmăresc integrarea tehnologiilor moderne în procesele industriale, utilizarea sistemelor informatice pentru controlul calității, trasabilitatea proceselor, modelarea digitală și analiza datelor. În acest context, ICEM S.A. poate sprijini industria românească prin cercetări și proiecte privind digitalizarea proceselor metalurgice, utilizarea tehnologiilor de simulare și implementarea conceptelor asociate industriei 4.0.

Pe termen mediu și lung, statul urmărește consolidarea capacităților de cercetare și inovare în sectoarele strategice, inclusiv prin finanțarea proiectelor de cercetare-dezvoltare, prin susținerea infrastructurii de laborator și prin dezvoltarea resurselor umane specializate. ICEM S.A. poate beneficia de aceste direcții prin atragerea de finanțări naționale și europene, dezvoltarea de parteneriate cu universități și companii și extinderea serviciilor de cercetare, testare și consultanță tehnică.

Politicile din domeniul energiei și eficienței energetice au, de asemenea, relevanță pentru activitatea societății. România urmărește reducerea intensității energetice a industriei, promovarea tehnologiilor curate și dezvoltarea unor procese de producție cu consum redus de energie. Cercetarea privind materialele performante, tratamentele de suprafață, reducerea consumului energetic și utilizarea unor tehnologii industriale moderne poate contribui la îndeplinirea acestor obiective.

În ceea ce privește industria de apărare și industriile strategice, politicile statului vizează creșterea gradului de autonomie tehnologică, dezvoltarea producției interne și



modernizarea capacităților existente. Având în vedere expertiza în domeniul materialelor și proceselor metalurgice, ICEM S.A. poate avea un rol important în susținerea cercetării și inovării pentru industriile strategice, inclusiv prin dezvoltarea de soluții și materiale utilizate în domeniul apărării, infrastructurii și energiei.

În acest cadru strategic, autoritatea publică tutelară urmărește ca politicile de cercetare, industrie, inovare, digitalizare și dezvoltare durabilă să fie corelate cu obiectivele ICEM S.A. Astfel, obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare care influențează activitatea societății includ:

- Consolidarea capacităților de cercetare-dezvoltare și inovare în domeniul metalurgiei și materialelor avansate;
- Creșterea competitivității industriei românești prin transfer tehnologic și dezvoltarea de soluții industriale inovatoare;
- Promovarea economiei circulare, reciclării și utilizării eficiente a resurselor materiale și energetice;
- Susținerea digitalizării și automatizării proceselor industriale, inclusiv prin implementarea tehnologiilor asociate industriei 4.0;
- Dezvoltarea cercetării aplicate în domeniul materialelor, tratamentelor metalurgice și protecției anticorozive;
- Sprijinirea sectoarelor strategice, inclusiv industria de apărare, energie și infrastructură, prin soluții tehnologice și expertiză tehnică;
- Creșterea gradului de absorbție a fondurilor pentru cercetare și inovare, inclusiv prin proiecte finanțate din fonduri europene și naționale;
- Asigurarea unui cadru economic și fiscal predictibil, favorabil investițiilor în cercetare, infrastructură și dezvoltare tehnologică;
- Susținerea formării profesionale și a resursei umane specializate în domeniile ingineresti și de cercetare;
- Modernizarea infrastructurii de cercetare și laborator, în vederea alinierii la standardele tehnologice și de calitate actuale.

Politicile fiscale și bugetare pe termen mediu urmăresc menținerea unui cadru stabil și predictibil pentru investiții, cercetare și inovare, inclusiv prin susținerea facilităților fiscale pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, prin finanțarea programelor naționale și prin sprijinirea proiectelor cu impact asupra competitivității economice.

În ansamblu, strategiile guvernamentale relevante pentru domeniul în care activează Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. sunt orientate spre consolidarea cercetării și inovării, modernizarea industriei, dezvoltarea durabilă, digitalizarea și creșterea competitivității economiei românești. Aceste politici creează un cadru favorabil pentru dezvoltarea activității societății și pentru atingerea obiectivelor sale strategice pe termen mediu și lung.



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

**Viziunea:**

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

**Misiunea Societății Institutul de Cercetări Metalurgice S.A.**

Misiunea Institutului de Cercetări Metalurgice S.A. este să promoveze excelența în cercetarea și dezvoltarea în domeniul metalurgiei, contribuind la avansarea cunoștințelor științifice și tehnologice în acest domeniu. Institutul își propune să fie un centru de excelență în cercetare, inovare și transfer tehnologic în industria metalurgică, prin furnizarea de soluții și servicii de înaltă calitate, adaptată nevoilor partenerilor și clienților săi.

Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. urmărește să-și realizeze afacerile urmărind cu consecvență respectarea celor mai înalte standarde în afaceri. Are obligații atât față de angajați cât și față de investitori, clienți, furnizori, reprezentanți ai comunității locale, alți parteneri de afaceri, să fie onestă și deschisă în toate activitățile de afaceri.

**Informații specifice privind societatea**

În completarea nevoilor de finanțare curente, o sursă alternativă de venit o reprezintă valorificarea, prin închiriere, a spațiilor aflate în proprietate, (cod CAEN - 6820 - Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate) spații neutilizate de către societate, care, pe de o parte, nu afectează derularea activității, iar, pe de altă parte, face posibilă întreținerea locațiilor respective, evitând astfel degradarea și asigurând conservarea patrimoniului imobiliar al institutului.

Societatea continuă demersurile în vederea atragerii de noi clienți și de a-i menține pe cei existenți pentru creșterea veniturilor și sporirea ratei încasărilor, atât din activități de cercetare (teste de analize și încercări mecanice, servicii de expertizare a materialelor, cercetare științifică în domeniul ingineriei materialelor metalice) cât și din valorificarea prin închiriere a unor active neutilizate de către societate, în vederea stopării degradării spațiilor respective.



### Obiectivele Societății Institutul de Cercetări Metalurgice S.A.

Angajamentul Societății Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. constă în îndeplinirea următoarelor obiective generale:

Nr. crt.	OBIECTIVELE GENERALE	OBIECTIVELE SPECIFICE
1	Satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților și partenerilor din industrie	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creșterea nivelului de satisfacție a beneficiarilor serviciilor de cercetare, analiză, testare și consultanță tehnică, prin asigurarea unei calități constante și conforme a serviciilor furnizate.</li><li>▪ Îmbunătățirea timpului de răspuns și a predictibilității în realizarea proiectelor și studiilor tehnice, astfel încât serviciile să fie livrate în condiții optime și în termenele asumate.</li><li>▪ Adaptarea portofoliului de servicii la cerințele pieței și ale sectoarelor industriale deservite, prin monitorizarea tendințelor tehnologice și a nevoilor clienților.</li><li>▪ Consolidarea relațiilor de colaborare pe termen lung cu operatorii economici, instituțiile publice, universitățile și alte entități relevante.</li><li>▪ Creșterea gradului de încredere în serviciile furnizate de ICEM S.A., prin respectarea standardelor de calitate, a cerințelor de acreditare și a normelor profesionale aplicabile.</li><li>▪ Îmbunătățirea mecanismelor de gestionare a sesizărilor și reclamațiilor, în scopul utilizării feedback-ului drept instrument de îmbunătățire continuă.</li></ul>
2	Îndeplinirea obligațiilor de conformare, a cerințelor legale și a standardelor aplicabile activităților de cercetare și laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asigurarea conformității activităților desfășurate cu legislația aplicabilă în domeniul cercetării, industriei, protecției mediului, sănătății și securității în muncă.</li><li>▪ Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemelor de management al calității și a acreditărilor relevante pentru activitățile de încercare, analiză și certificare.</li><li>▪ Respectarea cerințelor de mediu aplicabile</li></ul>



		<p>activităților desfășurate, prin utilizarea responsabilă a resurselor, prevenirea poluării și gestionarea adecvată deșeurilor și a impactului asupra mediului, în conformitate cu legislația în vigoare.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alinierea proceselor interne la cerințele clienților și ale pieței, prin monitorizarea permanentă a cerințelor contractuale și a modificărilor legislative sau normative relevante.</li><li>▪ Prevenirea neconformităților și reducerea riscurilor asociate produselor și proceselor, prin implementarea unor mecanisme eficiente de monitorizare, evaluare și acțiune corectivă.</li><li>▪ Respectarea standardelor tehnice și metodologice aplicabile în domeniul metalurgiei, materialelor și analizelor de laborator.</li><li>▪ Alinierea proceselor interne la cerințele beneficiarilor și la modificările legislative sau normative relevante.</li><li>▪ Prevenirea neconformităților și reducerea riscurilor asociate activităților de cercetare, laborator și consultanță.</li><li>▪ Consolidarea culturii organizaționale orientate spre conformare, responsabilitate și respectarea cerințelor aplicabile în toate etapele activității.</li></ul>
3	Îmbunătățirea continuă a performanței și eficienței sistemului de management prin optimizarea proceselor, dezvoltarea resurselor umane și aplicarea bunelor practici	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creșterea rentabilității și asigurarea sustenabilității financiare a societății, prin valorificarea eficientă a resurselor și extinderea capacității de generare a veniturilor din activități de cercetare, testare și consultanță.</li><li>▪ Redresarea indicatorilor economico-financiar ai societății, prin îmbunătățirea performanței financiare, reducerea pierderilor și consolidarea capacității de autofinanțare.</li><li>▪ Asigurarea, modernizarea și re tehnologizarea infrastructurii și echipamentelor necesare desfășurării activităților specifice obiectului principal de activitate și asigurarea resurselor financiare necesare desfășurării activității în condiții de eficiență, prin reducerea volumului creanțelor restante, diminuarea obligațiilor și</li></ul>



		<p>datoriilor, reducerea costurilor și creșterea productivității și profitabilității.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verificarea și valorificarea activelor disponibile sau neutilizate, prin închirierea de spații, vânzarea unor active și utilizarea eficientă a patrimoniului societății.</li><li>▪ Închirierea de noi spații neutilizate de către societate pentru realizarea domeniului de activitate, vânzarea de active, mărirea volumului de comenzi executate și participarea la programele guvernamentale de cercetare, în vederea achitării datoriilor și creării posibilității realizării unor investiții.</li><li>▪ Creșterea eficacității sistemului de management prin standardizarea și digitalizarea proceselor interne. Promovarea îmbunătățirii continue a performanței organizaționale, prin monitorizarea rezultatelor și utilizarea indicatorilor relevanți pentru fundamentarea deciziilor manageriale.</li><li>▪ Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului prin programe de formare, specializare și participare la proiecte de cercetare.</li><li>▪ Creșterea nivelului de implicare și responsabilizare a personalului, prin promovarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță, etică și orientare către rezultate.</li><li>▪ Aplicarea bunelor practici de management și guvernanta corporativă, în vederea asigurării unei conduceri eficiente, transparente și aliniate obiectivelor strategice ale societății.</li></ul>
--	--	--



4	Dezvoltarea activităților de cercetare, inovare și transfer tehnologic	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consolidarea capacității de cercetare aplicată în domeniul metalurgiei, materialelor avansate și proceselor industriale.</li><li>▪ Dezvoltarea de tehnologii, metode și soluții inovatoare pentru îmbunătățirea performanței industriale și reducerea costurilor de producție.</li><li>▪ Creșterea numărului de proiecte de cercetare și inovare finanțate din surse naționale și europene. Promovarea transferului tehnologic și a colaborării dintre cercetare și mediul economic.</li><li>▪ Dezvoltarea de servicii de consultanță și expertiză tehnică pentru industriile strategice, inclusiv metalurgie, energie, infrastructură și apărare.</li><li>▪ Modernizarea infrastructurii de cercetare și laborator, în vederea alinierii la standardele tehnologice actuale.</li></ul>
5	Dezvoltarea de metode și soluții pentru protecția mediului și utilizarea eficientă a resurselor	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reducerea impactului activităților societății asupra mediului, prin adoptarea unor practici responsabile și conforme cu legislația de mediu.</li><li>▪ Promovarea cercetării în domeniul reciclării deșeurilor metalice, reutilizării materiilor prime și economiei circulare.</li><li>▪ Dezvoltarea de soluții tehnologice pentru reducerea consumului energetic și a emisiilor industriale. Integrarea principiilor de protecție a mediului și eficiență energetică în activitățile de cercetare și în procesele interne.</li><li>▪ Creșterea nivelului de conștientizare și responsabilizare a personalului cu privire la protecția mediului și utilizarea eficientă a resurselor.</li></ul>



6	Asigurarea sănătății, securității și bunăstării la locul de muncă	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asigurarea unui mediu de muncă sigur și sănătos, prin respectarea cerințelor legale aplicabile în domeniul sănătății și securității în muncă.</li><li>▪ Îmbunătățirea continuă a condițiilor de muncă, în vederea reducerii accidentelor și a riscurilor profesionale specifice activităților de laborator și cercetare.</li><li>▪ Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre sănătate și securitate, bazată pe responsabilitate și prevenție.</li><li>▪ Creșterea nivelului de instruire și conștientizare în domeniul sănătății și securității pentru angajați, colaboratori și vizitatori.</li><li>▪ Asigurarea bunăstării la locul de muncă, prin promovarea unui climat organizațional echilibrat și a unor practici de lucru adecvate.</li></ul>
7	Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe prevenție și gestionarea eficientă a situațiilor de urgență	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe principiul prevenirii incidentelor și reducerii riscurilor.</li><li>▪ Reducerea impactului incidentelor asupra personalului, bunurilor și activităților societății, prin aplicarea planurilor de răspuns în situații de urgență.</li><li>▪ Asigurarea pregătirii personalului pentru gestionarea situațiilor de urgență, prin instruire și exerciții periodice.</li><li>▪ Îmbunătățirea capacității de reacție și coordonare în situații de urgență, prin clarificarea responsabilităților și a fluxurilor de comunicare.</li><li>▪ Promovarea responsabilității individuale și colective în ceea ce privește prevenirea incidentelor și protejarea vieții, sănătății și bunurilor.</li></ul>



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

Societatea Institutului de Cercetări Metalurgice S.A. (ICEM 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.

Institutului de Cercetări Metalurgice S.A. (ICEM S.A.) **nu îndeplinește obligații de serviciu public.**

#### 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.

Autoritatea publică tutelară, 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

Politica de investiții a societății reprezintă o componentă esențială a politicii generale de dezvoltare și urmărește utilizarea eficientă a resurselor disponibile pentru susținerea activităților de cercetare, modernizare și consolidare a poziției societății pe piață. În acest sens, investițiile trebuie orientate către menținerea capacității operaționale, adaptarea la cerințele tehnologice actuale și valorificarea oportunităților de dezvoltare în domeniile de activitate ale societății.



În perioada 2021-2024, societatea nu a beneficiat de un program de investiții semnificativ, în principal din cauza limitărilor financiare și a lipsei unor surse stabile de finanțare. Resursele proprii disponibile au fost utilizate cu prioritate pentru asigurarea continuității activității curente, acoperirea cheltuielilor operaționale și menținerea obligațiilor contractuale și salariale. În aceste condiții, investițiile realizate au avut un caracter punctual și au vizat, în principal, menținerea în stare de funcționare a echipamentelor existente, realizarea unor lucrări minime de întreținere și achiziția de bunuri strict necesare desfășurării activității.

Cu toate acestea, societatea urmărește ca, pe termen mediu și lung, să dezvolte o abordare investițională graduală și realistă, adaptată posibilităților financiare efective. Prioritatea va fi acordată investițiilor care pot contribui direct la creșterea eficienței activității, reducerea costurilor de operare, îmbunătățirea condițiilor de lucru și creșterea competitivității serviciilor oferite.

În acest sens, direcțiile prioritare de investiții pot include:

- modernizarea și înlocuirea treptată a echipamentelor și instalațiilor uzate moral sau fizic;
- digitalizarea proceselor interne și îmbunătățirea infrastructurii IT;
- achiziția de echipamente și softuri specializate necesare activităților de cercetare, testare și proiectare;
- realizarea unor lucrări de reparații și eficientizare energetică a spațiilor și clădirilor utilizate;
- participarea la proiecte finanțate din fonduri europene, granturi de cercetare sau alte programe externe de finanțare;
- dezvoltarea de parteneriate cu instituții de cercetare, universități și operatori economici în vederea realizării unor investiții comune sau atragerii de resurse suplimentare.

Politica de investiții va fi aplicată cu respectarea principiilor de prudență financiară, eficiență economică și sustenabilitate. Orice investiție propusă va fi fundamentată prin analiza cost-beneficiu, identificarea surselor de finanțare și evaluarea impactului asupra activității societății.

Consiliul de Administrație va avea rolul de a aproba principalele direcții de investiții și de a monitoriza implementarea acestora, pe baza informărilor periodice prezentate de conducerea executivă. Totodată, rezultatele și stadiul investițiilor vor fi comunicate acționarilor, în conformitate cu obligațiile legale și cu cerințele de transparență aplicabile întreprinderilor publice.



În măsura în care situația financiară a societății se va îmbunătăți, iar accesul la surse externe de finanțare va deveni mai facil, se are în vedere elaborarea unui plan multianual de investiții care să permită dezvoltarea graduală a bazei materiale, diversificarea activităților și creșterea capacității societății de a genera venituri proprii.

## **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 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, quantumul 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.
  - 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 definitiv 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.

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, cu legislația referitoare la avertizorii de integritate și vor acționa consecvent pentru menținerea integrității la nivel de organizație.

### **Așteptări în domeniul guvernancei corporative:**

În contextul principiilor de bună practică recunoscute la nivel internațional și în Uniunea Europeană, Institutului de Cercetări Metalurgice S.A. a adoptat și menține un sistem de guvernare corporativă în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Societatea a proiectat, implementat, adaptat și menține în funcțiune:

- un sistem de control intern managerial;
- mecanisme de separare clară a responsabilităților;
- procese de luare a deciziilor transparente și fundamentate.



Politica de guvernare corporativă urmărește asigurarea unei conduceri eficiente, responsabile și orientate spre performanță, în interesul acționarilor și al societății în ansamblu.

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

Autoritatea publică tutelară consideră că activitatea societății poate fi afectată de o serie de riscuri economice, financiare, operaționale, juridice și instituționale, specifice domeniului de cercetare și serviciilor tehnice prestate de Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. (ICEM S.A.). În acest context, reducerea impactului negativ al acestor riscuri depinde de existența unui sistem eficient de management al riscurilor, bazat pe identificare timpurie, monitorizare permanentă și măsuri adecvate de control.



Societatea trebuie să urmărească în mod constant principalii factori de risc care pot influența desfășurarea activității și rezultatele economico-financiare, astfel încât să poată adopta măsuri preventive și corective în timp util.

Principalele categorii de risc identificate sunt:

- riscul financiar, determinat de insuficiența resurselor financiare, întâzieri la încasarea creanțelor, creșterea costurilor de funcționare sau dependența de un număr redus de contracte și surse de venit;
- riscul operațional, generat de uzura echipamentelor, infrastructura tehnică învechită, lipsa investițiilor, întreruperile activității sau limitările de personal specializat;
- riscul comercial, asociat reducerii cererii pentru servicii de cercetare și expertiză, concurenței crescute pe piață și dificultății de atragere a unor noi contracte sau parteneriate;
- riscul juridic și de conformitate, rezultat din modificările legislative, obligațiile de raportare specifice întreprinderilor publice, cerințele de transparență și respectarea reglementărilor în domeniul cercetării, achizițiilor și protecției datelor;
- riscul reputațional, care poate apărea în cazul întâzierilor în executarea contractelor, al unei comunicări insuficiente sau al afectării imaginii societății în relația cu partenerii și beneficiarii;
- riscul privind resursele umane, determinat de îmbătrânirea personalului, dificultatea atragerii și menținerii specialiștilor, fluctuația personalului și deficitul de competențe în domenii tehnice și digitale;
- riscul tehnologic și de securitate cibernetică, asociat digitalizării insuficiente, utilizării unor sisteme informatice învechite și vulnerabilităților privind protecția informațiilor și a datelor;
- riscul climatic și de mediu, care poate influența activitatea societății prin creșterea costurilor energetice, necesitatea adaptării la cerințele de mediu sau apariția unor obligații suplimentare privind eficiența energetică și sustenabilitatea.

În vederea gestionării acestor riscuri, societatea va realiza periodic analize privind evoluțiile mediului extern, inclusiv analize de tip PEST, pentru a evalua influența factorilor politici, economici, sociali și tehnologici asupra activității sale. Totodată, vor fi avute în vedere și efectele schimbărilor climatice, ale transformării digitale și ale evoluțiilor legislative asupra modelului de funcționare și dezvoltare al societății.

Gestionarea riscurilor este corelată cu strategia de dezvoltare a societății, cu continuitatea activităților de cercetare și servicii tehnice, cu utilizarea eficientă a resurselor disponibile, precum și cu obligațiile legale specifice unei întreprinderi publice.



Societatea va continua măsurile deja implementate în domeniul controlului intern managerial și al guvernancei corporative, respectiv:

- funcționarea Comisiei de monitorizare și a echipei de gestionare a riscurilor;
- actualizarea periodică a Registrului riscurilor la nivelul societății;
- implementarea Programului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- elaborarea și actualizarea procedurilor formalizate pentru principalele activități ale societății;
- întocmirea rapoartelor periodice privind stadiul implementării măsurilor de control;
- aplicarea măsurilor prevăzute în Planul de integritate și în cadrul Strategiei Naționale Anticorupție;
- creșterea transparenței și îmbunătățirea comunicării cu acționarii și cu publicul interesat.

Managementul riscurilor este conceput ca un proces continuu și sistematic, care include:

- identificarea riscurilor relevante pentru activitatea societății;
- evaluarea probabilității de apariție și a impactului potențial;
- stabilirea măsurilor de prevenire, control și diminuare a efectelor;
- desemnarea responsabilităților privind gestionarea riscurilor;
- monitorizarea și raportarea periodică a riscurilor către conducerea executivă și Consiliul de Administrație.

Așteptarea autorității publice tutelare, este ca administratorii societății să asigure un cadru eficient de management al riscurilor, care să contribuie la stabilitatea activității, protejarea resurselor și îmbunătățirea performanței economico-financiare a societății.

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

Autoritatea publică tutelară și acționarii minoritari acordă o atenție deosebită calității serviciilor, analizelor, expertizelor și activităților de cercetare desfășurate de societate, având următoarele așteptări de la aceasta:

- 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, mentenanță și modernizare a echipamentelor, laboratoarelor și infrastructurii tehnice, în vederea asigurării continuității activității și a calității serviciilor prestate.

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**

Autoritatea publică tutelară, urmărește ca Institutul de Cercetări Metalurgice S.A. (ICEM S.A.) să își desfășoare activitatea în condiții de eficiență economică, responsabilitate financiară și sustenabilitate pe termen mediu și lung.

Așteptările autorității publice tutelare vizează atât consolidarea activității de bază a societății, cât și utilizarea prudentă a resurselor disponibile, în vederea menținerii echilibrului financiar și a creșterii capacității societății de a genera venituri proprii.

În ceea ce privește cheltuielile de capital, se urmărește ca societatea să prioritizeze investițiile strict necesare pentru menținerea și dezvoltarea activității sale, în funcție de resursele financiare disponibile. Aceste investiții pot avea în vedere:

- modernizarea infrastructurii tehnice și a echipamentelor utilizate în activitatea de cercetare și expertiză;
- achiziția de echipamente, software și tehnologii necesare desfășurării activităților specifice;
- digitalizarea proceselor interne și îmbunătățirea sistemelor informatice;



- creșterea eficienței energetice și reducerea costurilor de funcționare;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă și a spațiilor utilizate în activitatea societății.

Având în vedere constrângerile financiare existente și faptul că în perioada 2021-2024 societatea nu a beneficiat de un program consistent de investiții, este necesar ca viitoarele cheltuieli de capital să fie fundamentate riguros, corelate cu sursele legale de finanțare și orientate către domeniile care pot genera beneficii directe asupra activității și veniturilor societății.

În ceea ce privește reducerea cheltuielilor, așteptarea principală este ca administratorii și conducerea executivă să identifice permanent măsuri de optimizare a costurilor, fără afectarea activității de bază și a capacității operaționale a societății. În acest sens, se urmărește:

- a) administrarea eficientă a patrimoniului și a resurselor societății;
- b) creșterea cifrei de afaceri și a profitului societății;
- c) reducerea pierderilor, consumurilor și costurilor operaționale și optimizarea cheltuielilor;
- d) monitorizarea atentă a contractelor și a achizițiilor, pentru obținerea unor condiții avantajoase;
- 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 infrastructurii tehnice și a capacităților de cercetare și testare;
- menținerea, protejarea și valorificarea patrimoniului societății;
- realizarea unor 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.

### Indicatori de performanță

Indicatorii de performanță sunt clasificați ca financiar și nefinanciar.

Indicatorii financiar vor viza, în principal:

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

Indicatorii nefinanciar 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.

Autoritatea publică tutelară stabilește obiective și aprobă indicatorii-cheie de performanță, atât din rândul categoriilor de indicatori de performanță financiar și nefinanciar 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 nefinanciar - 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 financiari 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
- 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 guvernanta 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 INSTITUTUL DE CERCETĂRI METALURGICE S.A. (ICEM 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	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	%	4,71%	4,71%	4,71%	4,71%	<i>Rata cheltuielilor de capital = (Cheltuieli de capital / Total active) * 100</i>
2	Finanțarea	Lichiditatea imediată / Test Acid	nr.	0,80	0,80	0,80	0,80	<i>Test Acid = (Active circulante - Stocuri) / Datorii curente (&lt; 1 an)</i>
3	Finanțarea	Rata lichidității curente	nr.	1,00	1,00	1,00	1,00	<i>Rata lichidității curente = Active curente (circulante) / Datorii curente</i>
4	Finanțarea	Levierul <sup>2)</sup>	nr.	>0 - <1	>0 - <1	>0 - <1	>0 - <1	<i>Levier = Datorii totale / Active totale</i>
5	Operațiuni	Rata de rotație a stocurilor	nr.	16,51	16,51	16,51	16,51	<i>Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă / Valoarea medie stoc</i>
6	Operațiuni	Rata de rotație a activelor	nr.	0,02	0,02	0,02	0,02	<i>Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri netă / Valoarea medie a tuturor activelor</i>
7	Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	nr.	1,57	1,57	1,57	1,57	<i>Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă / [Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)] / 2]</i>



8	Rentabilitate	Rentabilitatea activelor (ROA)	%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	$ROA = (\text{Profit net} / \text{Total active}) * 100$
9	Rentabilitate	Marja profitului din exploatare	%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	$\text{Marja de profit din exploatare} = (\text{Profit din exploatare} / \text{Cifra de afaceri netă}) * 100$
10	Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete <sup>4)</sup>	%	2,48%	2,48%	2,48%	2,48%	$\text{Rata de creștere a cifrei de afaceri nete} = \{(\text{Cifra de afaceri netă}_\text{curent} - \text{Cifra de afaceri netă}_\text{anterior}) / \text{Cifra de afaceri netă}_\text{anterior}\} * 100$
11	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	$ROE = (\text{Profit net} / \text{Valoare capital propriu}) * 100$
12	Rentabilitate	Marja netă a profitului	%	2,06%	2,06%	2,06%	2,06%	$\text{Marja de profit net} = (\text{Profit net}_t / \text{Cifra de afaceri netă}_t) * 100$
13	Rentabilitate	Rata de creștere anuală a profitului <sup>5)</sup> (rata de diminuare a pierderii)	%	11,03%	11,03%	11,03%	11,03%	$\text{Rata de creștere a profitului net} = [(\text{Profit net perioadă curentă} - \text{Profit net perioadă anterioară}) / \text{Profit net perioadă anterioară}] * 100$
14	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	$\text{Rata de plată a dividendelor}_t = (\text{dividende plătite}_t / \text{Profit net}_t) * 100$



**II. INDICATORI NEFINANCIARI ȘI NECOMERCIALI RELEVANȚI PENTRU SOCIETATEA INSTITUTUL DE CERCETĂRI METALURGICE S.A.  
(ICEM 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 energie <sup>1)</sup>	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%	<i>Emisiile din domeniul de aplicare 2_t = emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei_t</i>
3	Indicatori referitori la clienți	Cota de piață	%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	<i>Cota de piață_t = ( Vânzări_t / Total vânzări industrie clasificată conform CAEN_t)*100</i>
4	Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	<i>Rata de retenție a clienților_t = [ (număr de clienți_t - număr de clienți noi_t)/număr de clienți_t-1]*100</i>
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	<i>Număr mediu de ore formare per angajat = Total număr de ore de formare_t/Număr total de angajați_t</i>
7	Indicatori referitori la angajați	Frecvența totală a vatamarilor înregistrate <sup>4)</sup>	nr.	0	0	0	0	<i>Frecvența totală a accidentărilor înregistrate_t = (Numărul de accidente înregistrat_t * 1.000.000)/Numărul total de ore lucrate de către toți angajații_t</i>



MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIALULUI  
ȘI TURISMULUI

8	Indicatori legați de guvernarea corporativă	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA/NU	DA	DA	DA	DA	Instrumentul de verificare: registrul riscurilor pe societate;
9	indicator specific domeniului de activitate al întreprinderii publice**)	Creșterea veniturilor realizate din activități de cercetare, expertiză și servicii tehnice	%	5%	5%	5%	5%	((Venituri din activitatea de bază în anul curent- Venituri din activitatea de bază în anul precedent)/ Venituri din activitatea de bază în anul precedent ) * 100

**NOTĂ:**

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

\*\*\*) Se vor completa cu indicatori specifici domeniului de activitate al întreprinderii publice

\*) 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 nefinanciari - 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.

\*\*\*\*) 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.