

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

privind performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători” — S.A., pentru mandatul 2027–2031

Temei legal: art. 2 pct. 12, art. 2¹ alin. (2¹) și art. 29 din 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; anexa nr. 1b la Normele metodologice aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare.

PREAMBUL

Statul român, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii (denumit în continuare „Ministerul” sau „autoritatea publică tutelară”), în calitate de acționar unic la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători” — S.A., cu sediul social în București, bd. Dinicu Golescu nr. 38, sectorul 1, înregistrată la registrul comerțului sub nr. J1998009764401, cod unic de înregistrare RO 11054545, capital social subscris și vărsat, în valoare de [2.211.087.855,00] lei, cod CAEN 4911 — Transporturi de pasageri pe căi ferate grele/magistrale, denumită în continuare „Compania” sau „CFR Călători”, a elaborat prezenta scrisoare de așteptări, prin care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Companiei pentru mandatul 2027–2031.

Prezenta scrisoare de așteptări este un document de lucru, în înțelesul art. 2 pct. 12 din OUG nr. 109/2011, prin care autoritatea publică tutelară stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Companiei pentru o perioadă de cel puțin 4 ani. Ea fundamentează criteriile specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă [art. 1 alin. (3) din anexa nr. 1b la HG nr. 639/2023], stă la baza declarațiilor de intenție [art. 5 alin. (3) din anexa nr. 1b și anexa nr. 1c] și a planului de administrare [art. 8 alin. (1) din anexa nr. 1b], iar performanțele așteptate și valorile orientative din secțiunea XI fundamentează negocierea indicatorilor-cheie de performanță anexați contractelor de mandat [art. 8 alin. (2) din anexa nr. 1b]. Potrivit art. 2 alin. (3) din anexa nr. 1b, 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*”.

Scrisoarea se publică pe paginile de internet ale Ministerului, ale Companiei și ale Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice (AMEPIP), potrivit art. 5 alin. (1) din anexa nr. 1b și art. 51 alin. (1) lit. i) din OUG nr. 109/2011.

Pentru claritatea rolurilor, Ministerul precizează de la început: prezenta scrisoare exprimă exclusiv așteptările statului în calitate de **acționar**. Ea nu se substituie și nu contravine obligațiilor de serviciu public stabilite de Autoritatea pentru Reformă Feroviară, în calitate de autoritate contractantă, în temeiul Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 și al OUG nr. 62/2016; obligațiile de finanțare aferente serviciului public se reglementează exclusiv exclusiv prin contractele de servicii publice și prin actele adiționale la acestea.



I. REZUMATUL STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ. OBIECTIVELE SECTORIALE ȘI FISCAL-BUGETARE ALE STATULUI

[art. 6 lit. a) din anexa nr. 1b la HG nr. 639/2023]

I.1. Cadrul strategic sectorial

CFR Călători a fost înființată în temeiul Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 12/1998 privind transportul pe căile ferate române și reorganizarea Societății Naționale a Căilor Ferate Române, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și al Hotărârii Guvernului nr. 584/1998, ca operator național de transport feroviar public de călători. Activitatea Companiei se desfășoară în cadrul definit de:

- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin HG nr. 666/2016, actualizat prin Programul investițional pentru dezvoltarea infrastructurii de transport pentru perioada 2021–2030, aprobat prin HG nr. 1312/2021;
- Legea nr. 202/2016 privind integrarea sistemului feroviar din România în spațiul feroviar unic european, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, astfel cum a fost modificat prin Regulamentul (UE) 2016/2338 (Pachetul IV Feroviar), care a instituit atribuirea competitivă drept regulă generală pentru contractele de servicii publice feroviare;
- Regulamentul (UE) 2021/782 privind drepturile și obligațiile călătorilor din transportul feroviar și HG nr. 527/2023 privind stabilirea unor măsuri pentru asigurarea aplicării acestuia;
- OUG nr. 62/2016 privind înființarea Autorității pentru Reformă Feroviară, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 53/2017, cu modificările și completările ulterioare, al cărei act de fundamentare enunță, între direcțiile reformei feroviare, atribuirea contractelor de servicii publice pentru transportul public de călători exclusiv pe bază de proceduri competitive;
- Programul de guvernare, în componenta sa feroviară: prioritizarea transportului feroviar metropolitan în jurul marilor aglomerări urbane, introducerea transportului feroviar pe rute scurte la tarife accesibile, modernizarea serviciilor pentru călători.

Elementul central al mandatului 2027–2031 este **arhitectura contractuală a serviciului public și calendarul ei competitiv**. Compania prestează obligația de serviciu public în temeiul a trei contracte de servicii publice încheiate cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară: contractul atribuit direct pentru perioada decembrie 2022 – 11 decembrie 2032, aprobat prin HG nr. 1453/2022; contractul atribuit prin procedură competitivă pentru perioada decembrie 2023 – 9 decembrie 2028, aprobat prin HG nr. 1328/2023; și contractul CSP-L3 2025–2028, atribuit prin procedură competitivă în decembrie 2024 și aprobat prin HG nr. 1179/2025.

Acestor contracte li se suprapune un calendar competitiv fixat normativ, ale cărui termene se împlinesc în interiorul mandatului. Potrivit **art. 12 din HG nr. 1453/2022**, Autoritatea pentru Reformă Feroviară asigură trecerea către atribuirea contractelor de servicii publice exclusiv pe baza unor proceduri competitive și: lansează, în anul 2027, procedurile pentru **trei contracte** care succed celor pentru care procedurile de atribuire competitivă au fost lansate în perioada aprilie–noiembrie 2023 [lit. a) și b)]; prezintă Guvernului, până la 30 septembrie 2026, propunerea de strategie privind structurarea obligațiilor de serviciu public pentru perioada decembrie 2032 – decembrie 2047 [lit. c)]; iar, în baza aprobării acestei strategii, publică în anul 2027 anunțurile de intenție în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene pentru atribuirea competitivă a contractelor cu valabilitate de la 12 decembrie 2032 [lit. d)]. Potrivit **art. 13 din aceeași hotărâre**, după recalibrarea modelului național de transport, Autoritatea pentru Reformă Feroviară redefineste obligația de serviciu public și reanalizează contractele aprobate prin hotărâre **până la 31 decembrie 2026** [alin. (2)], rutele care nu mai fac parte din obligația de serviciu public astfel actualizată nemaibeneficiind de compensație de la bugetul de stat, cu actualizarea corespunzătoare a contractului 2022–2032 prin act adițional [alin. (3)]; iar **până la 1 mai 2027** aceeași autoritate redimensionează obligația de serviciu public, care stă la baza pregătirii procedurilor necesare **atribuirii competitive a contractelor de servicii publice începând cu anul 2028** [alin. (4)].



Pentru candidați, consecința este următoarea: primul termen normativ relevant se împlinește la mai puțin de trei luni de la începerea mandatului, iar expunerea competitivă privește ansamblul contractelor de servicii publice atribuite începând cu anul 2028, dincolo de cele trei contracte succesore.

Ministerul așteaptă ca organele de administrare și conducere să își asume integral contractele în derulare și să le transforme în realitate operațională și, în egală măsură, să pregătească Compania pentru calendarul competitiv descris mai sus, potrivit obiectivului O6.

I.2. Cadrul fiscal-bugetar

Mandatul 2027–2031 se suprapune, aproape integral, peste orizontul traiectoriei naționale de ajustare bugetară. România se află în procedura de deficit excesiv, iar prin Planul bugetar-structural național pe termen mediu, prezentat Comisiei Europene la 25 octombrie 2024 în temeiul Regulamentului (UE) 2024/1263 și aprobat prin Recomandarea Consiliului din 21 ianuarie 2025, statul român și-a asumat o traiectorie de ajustare cu orizont final anul 2031, în care creșterea cheltuielilor primare nete este plafonată anual.

Consecința operațională, pe care candidații trebuie să o considere o premisă permanentă a mandatului: **resursele bugetare suplimentare nu vor constitui soluția implicită a problemelor Companiei.** Ministerul așteaptă ca performanța să provină, în primul rând, din eficiență, din creșterea veniturilor comerciale proprii, din disciplină financiară și din calitatea serviciului. Orice solicitare de resurse publice va fi evaluată în raport cu capacitatea demonstrată a Companiei de a valorifica resursele deja alocate.

I.3. Contextul factual moștenit

Candidații trebuie să cunoască, drept punct de plecare al mandatului, următoarele elemente factuale, consemnate cu titlu de nivel de referință inițial moștenit, potrivit regulii de delimitare de la secțiunea II:

- Compania înregistrează pierdere contabilă curentă și pierdere contabilă reportată, precum și plăți restante; în consecință, obligațiile prevăzute de art. 9 alin. (2³)–(2⁵) din OG nr. 26/2013 privind elaborarea planului de reorganizare, restructurare și redresare financiară și a analizei activelor sunt incidente anual, până la eliminarea acestora;
- compensația de serviciu public aferentă contractului aprobat prin HG nr. 1453/2022 este plafonată, pentru exercițiul 2026, prin act adițional la contract, iar la epuizarea plafonului anual valoarea unitară a compensației se recalculează potrivit mecanismului contractual, pentru încadrarea în bugetul alocat, fără a genera o creanță suplimentară asupra bugetului de stat. Bugetarea veniturilor Companiei trebuie construită pe acest mecanism, fără a presupune alocări suplimentare;
- nivelul „necesarului” de compensație estimat de Companie nu este, la data prezentei scrisori, fundamentat pe o comparație externă a costurilor unitare cu operatori comparabili. Ministerul nu validează și nu infirmă acest nivel; constată doar absența fundamentării comparative și formulează, la secțiunile IV și II (obiectivul O5), așteptarea ca orice fundamentare viitoare a costurilor eligibile la compensare să fie construită pe costuri eficiente, demonstrabile prin date;
- perimetrul obligației de serviciu public urmează a fi redefinit, iar contractele în derulare reanalizate, **până la 31 decembrie 2026** (așadar anterior datei T0), cu consecința prevăzută de art. 13 alin. (3) din HG nr. 1453/2022 pentru rutele excluse; stadiul efectiv al acestei operațiuni, la data T0, constituie nivel de referință inițial moștenit și face obiect distinct al inventarului de preluare prevăzut la secțiunea II;
- contractul CSP-L3 2025–2028 stabilește o compensație preliminară unitară exprimată în lei/tren-km, reevaluată periodic în funcție de evoluția efectului financiar net, și o cotă de profit plafonată, calculată la nivelul cheltuielilor eligibile realizate de Companie **și confirmate de autoritatea contractantă.** Consecința de administrare este directă: în această arhitectură, cheltuiala neeligibilă sau neconfirmată nu se recuperează, iar controlul intern al eligibilității costurilor este o funcție de conducere;

- mandatul directorului general în funcție încetează la aceeași dată cu mandatele administratorilor definitiv în funcție, potrivit corelării impuse de art. 35 alin. (1) din OUG nr. 109/2011; în consecință, procedura de selecție a directorilor, cu termenele prevăzute de art. 35 alin. (4)–(7) din aceeași ordonanță de urgență, revine noului consiliu de la începutul mandatului, potrivit obiectivului O10 și secțiunii XI lit. D.1;
- nivelurile minime ale indicatorilor de performanță aprobate pentru Companie prin Ordinul președintelui AMEPIP nr. 651/24.12.2024 constituie prag inferior de admisibilitate la negocierea indicatorilor-cheie de performanță, potrivit art. 2 alin. (3)–(5) din ordin și secțiunii XI.

Aceste elemente nu constituie imputări adresate candidaților sau viitorului consiliu; ele definesc realitatea economică pe care mandatul 2027–2031 este chemat să o transforme.

II. VIZIUNEA AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI

[art. 6 lit. b) din anexa nr. 1b]

Misiunea Companiei: asigurarea mobilității feroviare a călătorilor, ca serviciu public de interes național, în condiții de siguranță, punctualitate, confort și eficiență economică, cu utilizarea responsabilă a fiecărui leu public primit drept compensație.

Viziunea autorității publice tutelare pentru orizontul 2031: un operator care își cunoaște și își conduce costurile; care măsoară și publică punctualitatea și calitatea serviciului pe cauze, asumându-și integral partea imputabilă lui; care vinde preponderent digital și tratează călătorul ca pe un client, nu ca pe un beneficiar captiv; care preia și exploatează la capacitate materialul rulant nou pus la dispoziție de stat; și care este capabil să câștige contracte de servicii publice în competiție deschisă, pentru că într-un sector în liberalizare capacitatea de a câștiga în competiție este singura protecție durabilă a unei companii și a locurilor de muncă din ea.

Viziunii i se asociază o așteptare de atitudine: **mandatul 2027–2031 este un mandat de transformare, nu de administrare a stării existente.** Așteptarea privește calitatea deciziei: răspunsurile date călătorilor, autorității contractante, administratorului de infrastructură, autorităților administrației publice locale și celorlalte părți interesate legitime se fundamentează pe date și pe soluțiile practicabile identificate; invocarea practicii existente nu ține loc de fundamentare. Evaluarea organelor de administrare și conducere se va face în raport cu obiectivele asumate pentru mandatul 2027–2031 și cu rezultatele efectiv realizate; circumstanțele anterioare începerii mandatului nu constituie criteriu de evaluare.

Data de referință a mandatului (T0). Prin T0 se înțelege data începerii mandatului noului consiliu de administrație, astfel cum este stabilită prin hotărârea adunării generale a acționarilor de numire, numirea fiind valabilă din punct de vedere juridic din momentul acceptării ei exprese de către persoana numită, potrivit art. 153¹² alin. (3) din Legea nr. 31/1990. Mandatele administratorilor definitiv în funcție încetează la **13 februarie 2027**, potrivit informațiilor publicate de Companie în temeiul art. 51 alin. (1) lit. d) din OUG nr. 109/2011; data T0 este estimată la **14 februarie 2027** și se confirmă prin hotărârea adunării generale a acționarilor de numire, care este singurul act ce o stabilește. Durata mandatului nu poate depăși 4 ani [art. 28 alin. (8) din OUG nr. 109/2011 și art. 153¹² alin. (1) din Legea nr. 31/1990]. Toate termenele stabilite prin prezenta scrisoare se raportează la T0. Ministerul aplică următoarea regulă de delimitare, pe care candidații trebuie să o considere fermă:

- **obligațiile și țintele al căror termen se împlinește anterior datei T0 nu constituie așteptări adresate viitorului consiliu;** ele se consemnează ca nivel de referință inițial moștenit, în stadiul efectiv existent la data T0. Așteptarea adresată noului consiliu privește constatarea documentată a stadiului, asumarea consecințelor și, acolo unde obligația a rămas neîndeplinită, un plan de recuperare cu termen ferm;
- **țintele anuale care acoperă parțial primul an de mandat se ajustează pro rata sau se declară expres ca preluate în stadiul existent, urmând ca nivelul aplicabil primului exercițiu să fie stabilit prin negocierea indicatorilor-cheie de performanță;**

- **inventarul de preluare** (situația efectivă, la data T0, a fiecărei obligații cu termen anterior acestei date, a stadiului contractelor de servicii publice, a perimetrului de rute rezultat din operațiunea prevăzută de art. 13 alin. (2)–(3) din HG nr. 1453/2022, a execuției bugetare, a plăților și creanțelor restante și a personalului pe funcții operative și de suport) se întocmește de consiliu, se certifică de auditorul extern independent în privința nivelurilor de referință inițiale financiare și de personal și se transmite Ministerului **în cel mult 60 de zile de la T0**. Componentele financiar-contabile ale inventarului (execuția bugetară, plățile restante, creanțele restante, soldurile de trezorerie) se raportează la balanța de verificare încheiată la **31 ianuarie 2027**, cea mai recentă anterioară datei T0, cu semnalarea distinctă a oricărei operațiuni semnificative din intervalul dintre data balanței și data T0; componentele nefinanciare (stadiul contractelor, perimetrul obligației de serviciu public, structura personalului, obligațiile cu termen) se constată la data T0. Liniile de bază astfel certificate constituie referința unică pentru toate raportările ulterioare și pentru negocierea indicatorilor-cheie de performanță.

Anii de mandat și exercițiile financiare. Anul I de mandat se evaluează pe exercițiul financiar 2027, pro rata de la data T0; anii II–IV corespund exercițiilor financiare 2028, 2029 și 2030. Frațiunea din exercițiul financiar 2031 cuprinsă între 1 ianuarie și data încetării mandatului nu generează o evaluare anuală distinctă; ea face obiectul raportului de predare a mandatului, întocmit de consiliu și transmis Ministerului în cel mult 30 de zile de la încetarea mandatului.

Obiectivele strategice ale mandatului, în raport cu care vor fi evaluate organele de administrare și conducere, sunt următoarele.

01. Punctualitatea și fiabilitatea serviciului, pe cauze imputabile

Ministerul așteaptă ca punctualitatea și fiabilitatea să devină indicatori proprii de performanță ai Companiei, măsurați pe cauze, astfel încât responsabilitățile să nu se dilueze într-o statistică agregată. Performanța operatorului depinde, în parte semnificativă, de starea infrastructurii administrate de CNCF „CFR” — S.A.; această dependență se gestionează prin măsurare și imputabilitate; ea nu justifică o exonerare generală și nu presupune asumarea unor rezultate pe care Compania nu le controlează. Sunt așteptate:

- **măsurarea și publicarea lunară a punctualității și a trenurilor anulate, cu defalcarea cauzelor pe categorii de imputabilitate:** cauze proprii operatorului (defectări ale materialului rulant, indisponibilitate de personal, deficiențe de exploatare), cauze imputabile infrastructurii, cauze terțe, cu metodologie publicată, care fixează explicit pragul de întârziere utilizat și modul de calcul; pentru comparabilitate europeană, raportarea include și valoarea calculată la pragul de 5 minute utilizat în monitorizarea pieței feroviare de către Comisia Europeană;
- **ținte anuale de reducere a întârzierilor și a anulărilor din cauze imputabile operatorului**, potrivit indicatorilor-cheie de performanță din secțiunea XI;
- **punerea în funcțiune, împreună cu administratorul de infrastructură, a sistemului de performanță prevăzut de Legea nr. 202/2016**, cu plăți efective între părți pentru întârzierile imputabile fiecăreia, instrument care transformă imputabilitatea din dispută retorică în mecanism financiar;
- **utilizarea datelor de punctualitate în deciziile de exploatare:** grafic de circulație, rezerve de material rulant și de personal, planul de mentenanță.

02. Materialul rulant: disponibilitate, mentenanță, absorbție

Materialul rulant este activul care determină direct calitatea serviciului și capacitatea de ofertare. Sunt așteptate:

- **creșterea ratei de disponibilitate a parcului activ**, cu raportare lunară pe categorii de vehicule, și **măsurarea internă a fiabilității** (distanța medie parcursă între defectări), utilizată ca instrument de conducere a activității de mentenanță, chiar în absența unor valori de referință publice comparabile;



- **un plan multianual de mentenanță și de modernizare a parcului propriu**, cu prioritizare după criteriul impactului asupra disponibilității și asupra siguranței, corelat cu planul de afaceri și cu capacitatea reală a depourilor și atelierelor;
- **pregătirea și executarea impecabilă a preluării în exploatare a materialului rulant nou pus la dispoziție de Autoritatea pentru Reformă Feroviară** în cadrul contractelor de servicii publice (personal instruit, baze de întreținere pregătite, contracte de mentenanță funcționale), cu precizarea că acest material rulant rămâne proprietatea Autorității pentru Reformă Feroviară și se predă, la terminarea fiecărui contract, operatorului care câștigă procedura competitivă următoare; Compania nu poate, în consecință, să își întemeieze poziția competitivă pe deținerea materialului rulant, ci exclusiv pe calitatea exploatării lui;
- **funcționarea efectivă a instalațiilor de climatizare existente pe vehiculele dotate**, cu monitorizare, remediere prioritară în sezonul cald și raportare; pentru călător, existența unei dotări înseamnă funcționarea ei;
- **gestionarea activă a vârstei medii a parcului**, cu scenarii documentate de retragere, modernizare sau înlocuire, în limitele competențelor Companiei și cu delimitarea clară, potrivit secțiunii VI, a investițiilor care revin statului.

O3. Vânzări, informare și digitalizare

Sunt așteptate:

- **creșterea ponderii vânzărilor prin canale digitale** în totalul vânzărilor, cu țintă anuală potrivit secțiunii XI. Titlurile de călătorie a căror emitere este condiționată, prin act normativ, de prezentarea unui document fizic la ghișeu nu intră în baza de calcul atât timp cât cadrul legal nu permite alternativa digitală; consiliul identifică aceste categorii și transmite Ministerului, în cel mult 12 luni de la TO, propunerile fundamentate de modificare a cadrului legal necesare emiterii lor digitale;
- **extinderea și mentenanța rețelei proprii de automate de vânzare**, astfel încât cumpărarea unei legitimații de călătorie să nu depindă de existența unui ghișeu deschis. Amplasarea fiecărui automat se decide pe baza unei analize cost-beneficiu a punctului feroviar (fluxul de călători care cumpără bilete, rangul și numărul trenurilor cu oprire) și urmărește acoperirea vârfurilor de solicitări și a intervalelor în care ghișeele nu sunt deschise, cu reducerea corespunzătoare a programului sau a numărului de ghișee deschise concomitent acolo unde automatul preia efectiv cererea; amplasarea în stații se realizează în cooperare cu administratorul de infrastructură, în limitele spațiilor disponibile;
- **informarea în timp real a călătorilor asupra circulației trenurilor proprii** (poziție, întârziere estimată, modificări, anulări) prin canalele digitale proprii, cu date corecte și actualizate, și **publicarea acestor date în format deschis, prin interfețe de programare accesibile public**, pentru dezvoltarea de servicii de informare de către terți. Sursa primară a datelor de circulație este administratorul infrastructurii feroviare publice; obligația Companiei privește preluarea, completarea cu datele înregistrate de sistemele de la bordul vehiculelor proprii, acolo unde există, formatarea și publicarea lor; generarea lor primară revine administratorului infrastructurii. Consiliul solicită formal administratorului infrastructurii furnizarea datelor în timp real și în format deschis și raportează Ministerului orice refuz sau întârziere;
- **afișarea, înainte de cumpărare, a dotărilor și serviciilor garniturii** (climatizare, prize, spații pentru biciclete, facilități pentru persoanele cu mobilitate redusă și altele), cu semnalarea indisponibilităților cunoscute, astfel încât călătorul să știe ce cumpără;
- **interoperabilitatea sistemului propriu de vânzare** cu platformele de informare și vânzare multi-operator promovate de autoritățile competente, prin interfețe deschise și nediscriminatorii. Obligația nu este opțională: biletele directe prevăzute de art. 12 din Regulamentul (UE) 2021/782 devin aplicabile serviciilor regionale de la 7 iunie 2028 (obiectivul O4), iar investițiile necesare se

planifică în programul de investiții și în fundamentarea bugetară, cu corelare la cerințele legislației europene aplicabile pe măsura adoptării ei.

O4. Experiența călătorului

Sunt așteptate:

- **măsurarea sistematică a satisfacției călătorilor**, prin sondaj anual realizat de un terț independent, pe eșantion reprezentativ, cu metodologie publicată, cu publicarea rezultatelor și cu obligația utilizării lor documentate în deciziile de serviciu; satisfacția astfel măsurată devine indicator-cheie de performanță, potrivit secțiunii XI. Chestionarele transmise clienților canalelor digitale după călătorie rămân un instrument complementar, cu temei legal de prelucrare și cu posibilitate de dezabonare potrivit Regulamentului (UE) 2016/679, și nu intră în calculul indicatorului;
- **un mecanism de semnalare a curățeniei și a defecțiunilor la nivel de vagon** (cod QR sau echivalent, în fiecare vagon și în fiecare grup sanitar), implementat etapizat, începând cu materialul rulant nou și cu trenurile de rang superior, cu termene interne de remediere și cu raportarea volumului și a timpilor de soluționare;
- **gestionarea calendarului de intrare în vigoare a drepturilor călătorilor**. Regulamentul (UE) 2021/782 se aplică în România cu derogările temporare stabilite prin HG nr. 527/2023, ale căror termene se împlinesc, în majoritate, în interiorul mandatului: derogările de la art. 12 alin. (1) și art. 18 alin. (3) din Regulament, acordate serviciilor regionale, se aplică numai până la **7 iunie 2028** [art. 6 alin. (2)]; excepția serviciilor interne de la art. 15, 17, 19, art. 20 alin. (2) lit. a) și b) și art. 30 alin. (2) din Regulament (între care obligațiile de asistență a călătorilor în caz de întârziere sau anulare) operează până la **2 decembrie 2029** [art. 7]; neaplicarea art. 10 din Regulament operează până la **7 iunie 2030** [art. 8]; iar prelungirea termenului de notificare a nevoilor de asistență de la 24 la 36 de ore a încetat la **30 iunie 2026** [art. 6 alin. (3)]. Ministerul așteaptă ca noul consiliu să trateze aceste termene ca termene de conformare, cu un plan de pregătire operațională și bugetară aprobat în primul an de mandat; obligațiile deja aplicabile se execută integral, fără invocarea derogărilor pentru situații pe care acestea nu le acoperă;
- **acordarea compensațiilor și a restituirilor în condiții clare și transparente, cu proces de solicitare integral digital**, fără formulare la ghișeu și fără proceduri care descurajează exercitarea drepturilor; volumul cererilor, rata de soluționare favorabilă și timpii de soluționare se raportează și se publică. Determinarea întârzierilor se fundamentează pe datele de circulație ale administratorului infrastructurii, completate cu datele proprii ale Companiei; dependența de datele administratorului infrastructurii nu suspendă obligația de despăgubire, care revine întreprinderii feroviare;
- **informarea bilingvă, în limbile română și engleză**, scrisă și sonoră, cel puțin pe rutele cu trafic turistic și internațional ridicat, începând cu legătura aeroportuară și rutele turistice principale.

O5. Eficiența economică și disciplina financiară

Sunt așteptate:

- **conducerea Companiei pe baza costului unitar**: calcularea, monitorizarea și raportarea costului de exploatare per tren-km, pe categorii de trenuri și pe rute, cu o traiectorie multianuală de reducere în termeni reali, fără diminuarea siguranței și a volumului serviciului contractat. Metodologia de contabilitate de gestiune pe rute și pe categorii de trenuri, întemeiată pe principiul cauzalității (atribuirea fiecărei cheltuieli activității care o generează), distinctă de metodologia contractuală de declarare a cheltuielilor eligibile către autoritatea contractantă, se aprobă de consiliu în cel mult 9 luni de la T0; absența ei la data T0 este chiar motivul cerinței;
- **creșterea gradului de acoperire a costurilor de exploatare din venituri proprii** (venituri comerciale, exclusiv compensația), prin politică comercială activă, gestiunea veniturilor accesorii și reducerea pierderilor de venit. Politica comercială se exercită în cadrul tarifar aplicabil serviciului public; consiliul identifică și transmite Ministerului, în cel mult 12 luni de la T0, propunerile fundamentate

de ajustare a acestui cadru, inclusiv a Ordinului ministrului transporturilor și infrastructurii nr. 1039/2024, necesare creșterii veniturilor proprii, cu analiză de impact asupra călătorilor și asupra compensației;

- **fundamentarea comparativă a costurilor:** dezvoltarea capacității interne de comparare a costurilor unitare cu operatori feroviari de călători europeni comparabili, pe baza surselor publice (rapoarte anuale, statistici sectoriale, rapoarte ale organismelor de reglementare și ale Comisiei Europene), la nivel de indicatori unitari, fără a presupune accesul la date confidențiale ale altor operatori, ca fundament al oricărei poziții a Companiei privind nivelul costurilor eligibile la compensare, potrivit secțiunii IV;
- **reducerea plăților restante și colectarea creanțelor**, cu ținte anuale, și **execuția disciplinată a bugetului de venituri și cheltuieli**, cu fundamentarea veniturilor exclusiv pe temeiuri juridice certe (contracte, acte adiționale, alocări aprobate), potrivit principiului siguranței rezonabile; bugetarea unor venituri incerte amână deciziile de corecție;
- **scenarii prudentiale obligatorii** în fundamentarea bugetară și în planul de afaceri, care tratează explicit epuizarea plafoanelor anuale de compensație și mecanismele contractuale de recalculare.

O6. Pregătirea pentru competiție

Acesta este obiectivul care definește mandatul. Calendarul competitiv este fixat normativ și nu depinde de voința Companiei: obligația de serviciu public se redimensionează până la **1 mai 2027**, ca bază a pregătirii procedurilor pentru **atribuirea competitivă a contractelor de servicii publice începând cu anul 2028** [art. 13 alin. (4) din HG nr. 1453/2022]; în anul 2027 se lansează procedurile pentru cele trei contracte care succed celor pentru care procedurile competitive au fost lansate în 2023 [art. 12 lit. a) și b)]; tot în anul 2027 se publică în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene anunțurile de intenție pentru contractele cu valabilitate de la 12 decembrie 2032 [art. 12 lit. d)]; contractele competitive în derulare expiră în 2028; iar materialul rulant nou aparține Autorității pentru Reformă Feroviară și urmează operatorul câștigător. În acest cadru, atribuirea directă nu mai este o stare naturală, ci o excepție în restrângere, potrivit Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, astfel cum a fost modificat prin Regulamentul (UE) 2016/2338.

Așteptarea centrală a Ministerului este următoarea: **Compania trebuie condusă astfel încât să câștige contracte de servicii publice în competiție deschisă.** Sunt așteptate:

- **constituirea și punerea în funcțiune a unei structuri interne de ofertare** (structură responsabilă, procese, calificări, date de cost pe rută și pe categorie de tren) în cel mult **4 luni de la T0**. Termenul este stabilit în raport cu calendarul de la art. 12 și 13 din HG nr. 1453/2022: o structură de ofertare pusă în funcțiune după lansarea primelor proceduri ar fi lipsită de obiect;
- **un dosar de cost pe rută, actualizat permanent**, care să permită construirea unei oferte fundamentate în termenele unei proceduri competitive, fără reconstituiri de ultim moment, condiție practică a oricărei participări credibile;
- **participarea la toate procedurile competitive relevante pentru serviciile pe care Compania le prestează sau le poate presta**, cu oferte fundamentate pe costuri reale și competitive;
- **construirea avantajului competitiv pe singurele elemente care rămân ale Companiei:** calitatea exploatarei, fiabilitatea, costul unitar, personalul calificat, relația cu călătorii; deținerea materialului rulant și poziția istorică nu mai constituie avantaje;
- **pregătirea participării și la atribuirile de servicii de interes local**, acolo unde autoritățile competente organizează asemenea proceduri, în condițiile legii;
- **tratarea fiecărui contract în derulare ca referință verificabilă de performanță:** îndeplinirea indicatorilor contractuali față de autoritatea contractantă este, în competițiile viitoare, cartea de vizită a Companiei.

Ministerul precizează că nu formulează această așteptare împotriva Companiei, ci pentru ea. Alternativa la pregătirea competiției nu este menținerea situației actuale, ci pierderea succesivă a serviciilor, împreună cu activitatea și cu locurile de muncă aferente, către operatorii care se pregătesc.

O7. Productivitatea și capitalul uman

Sunt așteptate:

- **măsurarea și îmbunătățirea productivității muncii**, exprimată în tren-km per angajat, ca indicator-cheie de performanță potrivit secțiunii XI, cu traiectorie multianuală fundamentată pe comparație europeană; creșterea productivității se realizează prin creșterea volumului și a calității serviciului, prin digitalizare și prin organizarea muncii, iar Ministerul precizează că prezenta scrisoare nu stabilește ținte de reducere de personal;
- **un audit organizațional și de personal independent**, contractat în primul an de mandat, cu plan de măsuri aprobat de consiliul de administrație și raportat Ministerului;
- **un plan de succesiune pentru funcțiile critice de siguranță și de exploatare** (mecanici de locomotivă, personal de tren, personal de revizie și mentenanță), cu identificarea posturilor cu risc de discontinuitate și cu grad de acoperire raportat anual;
- **programe de recrutare, formare și recalificare** corelate cu preluarea materialului rulant nou și cu digitalizarea proceselor, inclusiv prin parteneriate cu învățământul tehnic și profesional;
- **corelarea creșterii câștigului mediu brut lunar pe salariat cu creșterea productivității muncii**, potrivit art. 9 alin. (3) din OG nr. 26/2013, în limita procentuală maximă stabilită prin legea anuală a bugetului de stat, și negocierea contractului colectiv de muncă exclusiv după aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și în limitele acestuia [art. 12² alin. (1) din aceeași ordonanță]; Ministerul așteaptă ca fiecare beneficiu negociat să fie însoțit de o analiză de impact raportată la planul de reorganizare, restructurare și redresare financiară;
- continuarea dialogului social pe bază de încredere și de date, cu respectarea cadrului legal aplicabil.

O8. Siguranța feroviară

Sunt așteptate: menținerea certificatului unic de siguranță și dezvoltarea continuă a sistemului de management al siguranței; cooperarea deplină cu Autoritatea de Siguranță Feroviară Română și cu Agenția de Investigare Feroviară Română; implementarea recomandărilor de siguranță rezultate din investigarea evenimentelor, cu raportarea stadiului; gestionarea riscurilor de siguranță asociate vârstei materialului rulant prin mentenanță și prin decizii documentate de exploatare. Siguranța nu se negociază și nu se subordonează niciunui obiectiv economic.

O9. Transparență, date și securitate cibernetică

Sunt așteptate:

- **publicarea integrală și la termen** a documentelor și informațiilor prevăzute de art. 51 alin. (1) din OUG nr. 109/2011, cu date exacte;
- **publicarea datelor de circulație, de punctualitate și de calitate a serviciului în format deschis, reutilizabil**, prin interfețe de programare accesibile public, în cel mult 18 luni de la T0;
- **protecția datelor cu caracter personal ale călătorilor**, potrivit Regulamentului (UE) 2016/679, cu gestionarea în termen a cererilor persoanelor vizate și cu notificarea încălcărilor de securitate a datelor către autoritatea de supraveghere și, după caz, către persoanele vizate;
- **protecția infrastructurii și a sistemelor informatice ale Companiei și gestionarea riscurilor de securitate cibernetică**, potrivit OUG nr. 155/2024 privind instituirea unui cadru pentru securitatea cibernetică a rețelelor și sistemelor informatice din spațiul cibernetic național civil, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 124/2025, cu măsuri tehnice și organizatorice, plan de

continuitate și de restabilire pentru sistemele critice de vânzare, de informare și de exploatare, testat periodic, și cu raportarea incidentelor semnificative către autoritatea competentă și către Minister, potrivit secțiunii VII.

O10. Continuitatea cadrului contractual de performanță

Contractele de servicii publice în derulare expiră sau se redefinesc în cursul mandatului. Ministerul așteaptă ca acest calendar să fie gestionat proactiv de consiliul de administrație: pregătirea din timp a fiecărei scadențe contractuale, participarea documentată la consultările organizate de autoritatea contractantă asupra redefinirii obligației de serviciu public, și asigurarea, în limitele competențelor Companiei, că niciun serviciu prestat nu ajunge la scadență contractuală fără ca poziția Companiei pentru perioada următoare să fie pregătită. Obiectivul O10 privește procesul și calendarul; obiectivul O6 privește capacitatea de a câștiga.

III. ÎNCADRAREA COMPANIEI

[art. 6 lit. c) din anexa nr. 1b]

Potrivit clasificării prevăzute de art. 6 lit. c) din anexa nr. 1b la HG nr. 639/2023, CFR Călători se încadrează în categoria întreprinderilor publice care prestează un **serviciu public**: Compania prestează obligația de serviciu public de transport feroviar de călători, de interes național, în temeiul contractelor de servicii publice încheiate cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară, în cadrul Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

Spre deosebire de administratorul de infrastructură, Compania **nu deține un monopol**: operează într-un sector deschis concurenței, în care alți operatori de transport feroviar de călători prestează servicii, inclusiv în cadrul obligației de serviciu public, iar atribuirea competitivă a devenit regula. Din această încadrare decurge o consecință pe care Ministerul o consideră definitorie pentru mandat: **încadrarea ca serviciu public justifică compensarea obligațiilor impuse Companiei; ea nu echivalează cu o garanție a atribuirii directe și nu constituie o protecție împotriva cerinței de eficiență**. Într-un sector în liberalizare, singura protecție durabilă a Companiei este competitivitatea demonstrată prin date: costuri cunoscute și comparabile, calitate măsurată, contracte îndeplinite. Obligațiile de serviciu public nu pot fi subordonate obiectivelor comerciale, dar nici invocate pentru a justifica ineficiența; în viziunea Ministerului, performanța economică și serviciul public sunt complementare.

IV. OBIECTUL OBLIGAȚIEI DE SERVICIU PUBLIC ȘI ANGAJAMENTUL AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND ASIGURAREA COMPENSAȚIILOR

[art. 6 lit. d) din anexa nr. 1b]

IV.1. Obiectul obligației

Compania prestează obligația de serviciu public de transport feroviar de călători în temeiul contractelor de servicii publice încheiate cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară, potrivit Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, OUG nr. 12/1998 și OUG nr. 62/2016: contractul aprobat prin HG nr. 1453/2022 (decembrie 2022 – 11 decembrie 2032, atribuit direct), contractul aprobat prin HG nr. 1328/2023 (decembrie 2023 – 9 decembrie 2028, atribuit prin procedură competitivă) și contractul CSP-L3 2025–2028, atribuit prin procedură competitivă în decembrie 2024 și aprobat prin HG nr. 1179/2025. Contractele stabilesc pachetele de servicii, indicatorii de calitate, regimul materialului rulant pus la dispoziție de autoritatea contractantă și mecanismele de premiere și penalizare.

Compensația de serviciu public se acordă potrivit contractelor și nu poate depăși, în conformitate cu pct. 2 din anexa la Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, efectul financiar net al conformării cu obligația de serviciu public. Sumele aferente se asigură de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului, prin Autoritatea pentru Reformă Feroviară, în limita sumelor aprobate anual cu această destinație, potrivit legii. Contractele în derulare prevăd mecanisme de plafonare anuală și de recalculare a valorii unitare a compensației la epuizarea

plafonului; aceste mecanisme fac parte din realitatea contractuală a mandatului și se reflectă obligatoriu în bugetare și în planul de afaceri, potrivit obiectivului O5.

IV.2. Angajamentul autorității publice tutelare

Pentru a fi credibile, așteptările Ministerului sunt însoțite de angajamente proprii, asumate față de organele de administrare și conducere ale Companiei. În limitele competențelor sale legale și ale creditelor bugetare aprobate, Ministerul:

1. **susține fundamentarea pe date obiective a pozițiilor Companiei în procesul bugetar și în relația contractuală cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară:** solicitările și pozițiile Companiei fundamentate pe costuri unitare măsurate, pe execuție documentată și pe comparație externă sunt analizate pe baza acestor date. Angajamentul privește exclusiv metoda de fundamentare; el nu stabilește un nivel al alocărilor bugetare sau al compensației, care se stabilesc potrivit legii bugetare anuale, în limitele plafoanelor aprobate potrivit Legii nr. 500/2002 privind finanțele publice, ale traiectoriei de ajustare descrise la secțiunea I.2 și ale contractelor de servicii publice;
2. **își exercită la termen atribuțiile proprii** în procedurile care depind de Minister (avizări, mandate pentru adunarea generală a acționarilor, acte administrative), astfel încât întârzierile decizionale ale autorității tutelare să nu devină cauze de nerealizare a obiectivelor; solicitările rămase fără răspuns se consemnează, la evaluarea anuală, în favoarea Companiei;
3. **asigură integrarea indicatorilor-cheie de performanță din prezenta scrisoare în contractele de mandat** ale administratorilor și directorilor, astfel încât Compania și conducerea ei să fie evaluate după aceleași criterii;
4. **susține instituțional dialogul Companiei cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară și cu administratorul de infrastructură**, în limitele rolurilor legale ale fiecăreia, fără a se substitui autorității contractante și fără a interveni în exercitarea funcțiilor acesteia;
5. **susține măsurile de eficientizare** care decurg din auditul organizațional și de personal prevăzut la obiectivul O7, implementate cu respectarea cadrului legal aplicabil și a dialogului social;
6. **nu solicită și nu susține** decizii de exploatare sau comerciale care ar contraveni obiectivelor asumate prin prezenta scrisoare sau obligațiilor din contractele de servicii publice.

Ministerul precizează, în egală măsură, două limite ale acestor angajamente. **Întâi**, absența unei finanțări suplimentare nu constituie o cauză exoneratoare generală: obligațiile contractuale și legale ale Companiei produc efecte în cadrul mecanismelor contractuale existente, iar consiliul de administrație are obligația de a prezenta din timp, documentat, scenariile de contingență și consecințele lor; invocarea ex post a insuficienței resurselor nu ține loc de fundamentare. Ministerul precizează că **prezenta scrisoare nu conține și nu produce un angajament privind un nivel determinat al alocărilor bugetare sau al compensației**; în consecință, cauza de modificare a obiectivelor și a gradelor de îndeplinire a indicatorilor prevăzută de art. 22 lit. c) din anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023 (nealocarea integrală a sumelor de la bugetul de stat *conform angajamentelor asumate de autoritatea publică tutelară la momentul încheierii contractelor de mandat*) va opera exclusiv în raport cu angajamente exprese, cuantificate, asumate prin contractele de mandat. Mecanismele contractuale de plafonare anuală și de recalculare a valorii unitare a compensației, fiind cunoscute anterior negocierii și consemnate în prezenta scrisoare, nu constituie „nealocare” în sensul textului citat și nu deschid, prin ele însele, procedura de revizuire. **Al doilea**, Ministerul așteaptă ca fundamentarea costurilor eligibile la compensare să evolueze, pe durata mandatului, către **costuri eficiente, demonstrabile prin comparație externă**, respectiv costul per tren-km raportat la operatori comparabili, pe categorii de servicii. Această evoluție protejează deopotrivă Compania și statul: anexa la Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 impune ca metoda de compensare să promoveze menținerea sau dezvoltarea unei gestiuni eficiente, care să poată fi evaluată în mod obiectiv, iar jurisprudența europeană în materie de ajutor de stat condiționează securitatea juridică a compensațiilor de raportarea la costurile unei întreprinderi tipice, bine gestionate. O compensație

fundamentată exclusiv pe costurile istorice proprii, necomparate, este o vulnerabilitate juridică și economică pe care mandatul 2027–2031 trebuie să o închidă.

V. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET

[art. 6 lit. e) din anexa nr. 1b]

Repartizarea profitului net se realizează potrivit Ordonanței Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare.

Prioritatea Ministerului, în calitate de acționar unic, este redresarea economică a Companiei și reducerea graduală a dependenței de compensație în acoperirea costurilor, cu prioritate față de maximizarea pe termen scurt a vărsămintelor. În limitele cadrului legal, Ministerul susține orientarea eventualelor rezultate pozitive către consolidarea capacității de mentenanță, către reducerea plăților restante și către investițiile proprii. Politica de dividende va fi responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice a Companiei.

Ministerul așteaptă ca rezultatele financiare sub nivelul previzionat pentru o perioadă determinată să fie însoțite, din inițiativa consiliului de administrație, de un plan de măsuri de redresare prezentat adunării generale a acționarilor, fără a aștepta solicitarea autorității tutelare.

Ministerul precizează că nivelul minim al ratei de plată a dividendelor, stabilit la 50,00% prin Ordinul președintelui AMEPIP nr. 651/24.12.2024, **este matematic nedeterminat pe durata în care Compania înregistrează pierdere contabilă curentă și pierdere reportată**, în absența profitului net distribuibil. În consecință, categoria de indicatori prevăzută de art. 6 alin. (2) lit. e) din anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023 este tratată, în setul de la secțiunea XI, printr-un **indicator-cheie de performanță condițional (F8), fără pondere până la activare**: rata de plată a dividendelor de cel puțin 50% din profitul net distribuibil, începând cu primul exercițiu financiar în care Compania înregistrează profit net distribuibil potrivit OG nr. 64/2001. La activarea indicatorului, ponderile blocului financiar se renegociază, cu menținerea totalului de 60%, potrivit art. 18–20 din anexa nr. 2 și prin act adițional la contractele de mandat.

VI. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII

[art. 6 lit. f) din anexa nr. 1b]

Politica de investiții a mandatului se construiește pe o delimitare clară de competențe, pe care Ministerul o enunță pentru a evita atât deresponsabilizarea, cât și asumarea de către consiliu a unor decizii care nu îi aparțin:

- **revin Companiei și consiliului de administrație**: mentenanța, repararea, modernizarea și fiabilizarea parcului propriu de material rulant; investițiile în depouri, ateliere și echipamente de întreținere; digitalizarea sistemelor de vânzare, de informare și de exploatare; investițiile care susțin preluarea în exploatare a materialului rulant nou; execuția integrală a programului anual de investiții aprobat;
- **revin statului, prin autoritățile competente**: achizițiile majore de material rulant nou realizate de Autoritatea pentru Reformă Feroviară din fonduri europene și naționale, materialul rulant astfel achiziționat rămânând proprietatea autorității contractante și urmând regimul contractelor de servicii publice. Compania are, în raport cu aceste investiții, obligația de pregătire operațională, potrivit obiectivului O2; competența de decizie asupra achiziției aparține autorității contractante.

Prioritățile investiționale proprii ale mandatului sunt: fiabilizarea parcului cu impactul cel mai mare asupra disponibilității și punctualității; capacitatea de mentenanță (depouri, ateliere, scule, piese); digitalizarea vânzării și informării; siguranța. Ministerul așteaptă ca deciziile de investiții să fie fundamentate pe analiză cost-beneficiu și pe efectul asupra serviciului, iar soluțiile să fie dimensionate realist în raport cu capacitatea de finanțare; **preferința pentru soluții de anvergură maximă, nefinanțabile, în locul unor intervenții realizabile cu efect imediat asupra călătorului, nu corespunde așteptărilor acționarului.**

Planul de afaceri al Companiei, avizat de consiliul de administrație și aprobat de adunarea generală a acționarilor, va include obligatoriu un capitol de eficiență: traiectoria costului unitar per tren-km, planul comercial și traiectoria veniturilor proprii, foaia de parcurs de digitalizare, scenariile prudențiale prevăzute la obiectivul O5. Ministerul așteaptă **transmiterea proiectului de plan de afaceri spre informare, cu cel puțin 15 zile înainte de aprobare**, precum și exercitarea de către Minister, prin adunarea generală, a rolului de validare a direcției economice a Companiei.

VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE

[art. 6 lit. g) din anexa nr. 1b]

Pentru mandatul 2027–2031, Compania este administrată de un consiliu de administrație format din **5 membri**, la limita superioară a intervalului de 3–5 membri prevăzut de art. 28 alin. (2) din OUG nr. 109/2011 pentru întreprinderile publice care îndeplinesc condițiile cumulative prevăzute de același alineat: cifră de afaceri superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro și cel puțin 50 de angajați, condiții pe care Compania le îndeplinește. Numărul de membri și durata mandatului se stabilesc prin actul constitutiv [art. 28 alin. (8) din OUG nr. 109/2011 și art. 153¹² alin. (1) din Legea nr. 31/1990], care se pune în acord cu prezenta structură anterior numirii. Membrii consiliului sunt numiți și revocați de adunarea generală a acționarilor, în condițiile legii și ale contractului de mandat. Majoritatea membrilor consiliului este formată din administratori neexecutivi și independenți [art. 28 alin. (6)]. Persoanele numite trebuie să accepte expres numirea [art. 153¹² alin. (3) din Legea nr. 31/1990] și să fie asigurate pentru răspundere profesională [art. 153¹² alin. (4) din aceeași lege].

Consiliul delegea conducerea Companiei unuia sau mai multor directori, dintre care unul este director general, durata contractelor de mandat ale directorilor corelându-se cu durata mandatelor administratorilor [art. 35 alin. (1) din OUG nr. 109/2011]. Întrucât mandatul conducerii executive în funcție încetează la aceeași dată cu mandatele administratorilor definitivi în funcție, **selecția directorilor, cu procedura și termenele prevăzute de art. 35 alin. (4)–(7) din OUG nr. 109/2011 (între care publicarea anunțului cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită de depunere a candidaturilor), revine noului consiliu de la începutul mandatului**; Ministerul așteaptă declanșarea ei fără întârziere și evitarea recurgerii la conducere interimară prelungită. Ministerul așteaptă, de asemenea, respectarea strictă a separării funcției de președinte al consiliului de administrație de cea de director general, potrivit art. 35 alin. (3) din aceeași ordonanță de urgență.

Consiliul de administrație raportează Ministerului **trimestrial**, într-un format standardizat, cel puțin: gradul de realizare a indicatorilor-cheie de performanță și componentele sale; punctualitatea și anulările, cu defalcarea pe cauze de imputabilitate; disponibilitatea materialului rulant; stadiul îndeplinirii indicatorilor din contractele de servicii publice și eventualele penalizări aplicate de autoritatea contractantă; execuția bugetară, plățile restante și creanțele; ponderea vânzărilor digitale și indicatorii de satisfacție; stadiul pregătirii pentru procedurile competitive, potrivit obiectivului O6; evenimentele semnificative de siguranță.

Evenimentele majore (incidente grave de siguranță, riscuri privind contractele de servicii publice, litigii semnificative, incidente de securitate cibernetică cu impact asupra serviciului sau asupra datelor călătorilor, situații de natură a afecta continuitatea serviciului) se comunică Ministerului în cel mult **48 de ore** de la producere sau de la luarea la cunoștință.

Ministerul așteaptă comunicare bidirecțională reală: prezentarea din timp a problemelor, cu opțiuni și costuri, este preferabilă raportării unor situații deja ireversibile. Compania asigură pregătirea în timp util a materialelor pentru adunarea generală și răspunde solicitărilor Ministerului și ale AMEPIP în termenele legale, inclusiv în cel prevăzut de art. 57 alin. (2¹) din OUG nr. 109/2011.

VIII. AȘTEPTĂRI PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR

[art. 6 lit. h) din anexa nr. 1b]

Compania menține certificatul unic de siguranță și dezvoltă sistemul de management al siguranței, cooperează deplin cu Autoritatea de Siguranță Feroviară Română și cu Agenția de Investigare Feroviară Română și implementează recomandările de siguranță rezultate din investigarea evenimentelor, cu raportarea stadiului implementării.

Compania menține și îmbunătățește sistemele de management al calității și de management de mediu, certificate potrivit standardelor aplicabile, și urmărește reducerea impactului activității asupra mediului, inclusiv prin eficiența consumului de energie de tracțiune, monitorizat per tren-km.

Standardele de calitate stabilite prin contractele de servicii publice (regularitate, curățenie, informare, confort) constituie **nivelul minim contractual**; ținta serviciului este depășirea acestui nivel acolo unde depășirea aduce călători și venituri, potrivit așteptărilor din secțiunea II. Drepturile călătorilor prevăzute de Regulamentul (UE) 2021/782 se aplică în condițiile și cu derogările temporare stabilite prin HG nr. 527/2023, al căror calendar de expirare este arătat la obiectivul O4 și constituie, pe durata mandatului, un calendar de conformare; plângerile, compensațiile acordate și timpii de soluționare se raportează și se publică.

Transparența este regula: Compania asigură integral publicările prevăzute de art. 51 alin. (1) din OUG nr. 109/2011, publicarea metodologiilor de măsurare a punctualității și satisfacției și acuratețea datelor raportate; în caz de divergență între datele raportate și datele verificabile din surse externe (inclusiv înregistrările sistemelor de conducere a circulației ale administratorului de infrastructură și constatările autorității contractante), prevalează valorile verificate extern.

IX. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

[art. 6 lit. i) din anexa nr. 1b]

IX.1. Valori și conduită

Așteptările Ministerului se întemeiază pe: **profesionalism** (îndeplinirea atribuțiilor cu competență și în cunoștință de cauză a reglementărilor aplicabile); **imparțialitate și nediscriminare** (atitudine obiectivă și neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură); **integritate morală** (interdicția de a solicita sau accepta, direct ori indirect, avantaje sau beneficii, ori de a abuza de funcția deținută); **onestitate și corectitudine**; **deschidere și transparență**; **confidențialitate**, în limitele legii și fără a se opune obligațiilor de raportare către autoritățile de control și mecanismelor de avertizare în interes public; **prudență și obiectivitate** în fundamentarea deciziilor.

IX.2. Structuri și instrumente de guvernare

- Constituirea și funcționarea efectivă a celor trei comitete consultative prevăzute de art. 34 alin. (1) din OUG nr. 109/2011 (comitetul de audit, comitetul de nominalizare și remunerare și comitetul de gestionare a riscurilor), cu respectarea cerințelor de componență și de independență prevăzute de art. 34 alin. (4) și (4¹); structura de audit intern raportează direct comitetului de audit.
- Adoptarea, revizuirea anuală și publicarea Codului de etică, potrivit art. 51 alin. (1) lit. g) din OUG nr. 109/2011.
- Un plan de integritate aliniat Strategiei naționale anticorupție, publicat potrivit art. 51 alin. (1) lit. ș) din OUG nr. 109/2011, cu desemnarea ofițerului de conformitate prevăzut de art. 58¹ din aceeași ordonanță de urgență.
- Gestionarea riguroasă a conflictelor de interese, cu registru intern al conflictelor de interese, și protecția efectivă a avertizorilor în interes public, potrivit Legii nr. 361/2022.
- Menținerea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, cu rapoarte anuale care reflectă fidel stadiul real al implementării.
- Implementarea în termen a măsurilor dispuse prin actele de control ale Curții de Conturi, ale AMEPIP și ale celorlalte autorități competente, cu raportarea stadiului către Minister.

- Organizarea auditului intern potrivit Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și exercitarea auditului statutar în condițiile Legii nr. 162/2017, cu modificările și completările ulterioare.

IX.3. Cultura decizională

Ministerul așteaptă o cultură a deciziei fundamentate pe date: indicatori, analize de cost, evaluări post-implementare pentru deciziile majore. În mod specific:

- **deschidere față de solicitările părților interesate legitime:** călători și asociații ale acestora, autorități ale administrației publice locale, autoritatea contractantă, administratorul de infrastructură, mediul economic. Compania răspunde fiecărei solicitări într-un termen rezonabil și caută, împreună cu solicitantul, varianta practicabilă, inclusiv sub forma unor soluții parțiale, etapizate sau condiționate. Acolo unde solicitarea nu poate fi primită în forma propusă, răspunsul indică ce anume ar face-o posibilă, astfel încât dialogul să continue;
- **valorificarea activelor care nu servesc exploatarei.** Ministerul așteaptă ca activele pe care Compania nu le utilizează în activitatea de transport și pe care nu le poate întreține la un standard acceptabil să facă obiectul unei soluții active, în locul conservării pe termen nedefinit. Instrumentul este deja prevăzut de lege: *analiza referitoare la activele necesare desfășurării/dezvoltării obiectului de activitate*, pe care Compania are obligația să o elaboreze anual, potrivit art. 9 alin. (2³) din OG nr. 26/2013, are ca obiect expres, potrivit alin. (2⁷) al aceluiași articol, identificarea activelor neproductive/nefuncționale, cu prezentarea de măsuri concrete și cuantificabile în cazul valorificării acestora, reflectate în creșterea veniturilor din exploatare, precum și a termenelor de implementare. Ministerul așteaptă ca această analiză să fie tratată ca instrument de decizie;
- **trasabilitatea solicitărilor:** un registru al solicitărilor primite de la părțile interesate, cu obiectul, stadiul și soluția fiecăreia, prezentat anual consiliului de administrație și Ministerului;
- consemnarea unei opoziții în registrul deciziilor consiliului de administrație se comunică Ministerului în 5 zile;
- deciziile majore de investiții și de exploatare fac obiectul unei evaluări post-implementare, ale cărei concluzii sunt utilizate în deciziile ulterioare.

Acest standard privește calitatea fundamentării deciziilor; conținutul lor rămâne în competența organelor de administrare: competența de a decide asupra administrării Companiei și răspunderea pentru aceste decizii revin organelor de administrare și conducere, autoritatea publică tutelară neintervenind în procesul de luare a deciziilor comerciale și în funcționarea curentă a Companiei, potrivit art. 3 alin. (2) și (4) din OUG nr. 109/2011.

X. MEDIUL DE AFACERI, RISCURILE ȘI AȘTEPTĂRILE PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL ȘI REDUCEREA CHELTUIELILOR

[art. 7 din anexa nr. 1b]

Riscul mecanismelor contractuale de compensare. Contractele de servicii publice prevăd plafoane anuale și mecanisme de recalculare a valorii unitare a compensației la epuizarea plafonului. Gestionarea acestui risc revine Companiei prin bugetare prudentă, scenarii de contingență și adaptarea din timp a deciziilor de exploatare și comerciale; recunoașterea de venituri incerte și transferul implicit al deciziei către un moment în care opțiunile s-au epuizat nu constituie gestionare a riscului.

Riscul tarifar. Tarifele serviciului public se stabilesc potrivit cadrului legal și contractual, prin autoritățile competente; Compania nu controlează integral politica tarifară. Acest risc se gestionează prin dezvoltarea veniturilor comerciale aflate în controlul Companiei și prin fundamentarea documentată a pozițiilor transmise autorității contractante.

Riscul concurențial. Calendarul competitiv descris la secțiunea I.1 este cert și normativ: obligația de serviciu public redimensionată până la 1 mai 2027 ca bază a atribuirii competitive începând cu anul 2028, proceduri lansate în 2027 pentru cele trei contracte succesoare, anunțuri de intenție publicate în 2027 pentru contractele cu valabilitate de la 12 decembrie 2032, contracte competitive în derulare care expiră în 2028, material rulant care urmează câștigătorul. Riscul nu este eventualitatea competiției, ci nepregătirea pentru ea; gestionarea lui face obiectul obiectivului O6.

Riscul de restrângere a perimetrului contractat. Potrivit art. 13 alin. (2)–(3) din HG nr. 1453/2022, obligația de serviciu public se redefineste, iar contractele în derulare se reanalizează până la 31 decembrie 2026; rutele excluse din obligația actualizată nu mai beneficiază de compensație de la bugetul de stat, contractul 2022–2032 urmând a fi actualizat prin act adițional. Riscul, în măsura în care se materializează, se materializează anterior datei T0 și se preia ca nivel de referință inițial; inclusiv în ipoteza în care nicio rută nu este exclusă, inventarul de preluare consemnează rezultatul operațiunii prevăzute de art. 13 alin. (2). Gestionarea riscului revine consiliului prin constatarea documentată a perimetrului efectiv, prin adaptarea structurii de costuri la volumul contractat și prin fundamentarea, către autoritatea contractantă, a oricărei poziții privind rutele afectate. Menținerea unei structuri de costuri dimensionate pentru un perimetru care nu mai este contractat nu constituie o cauză exoneratoare.

Riscul de conformare la drepturile călătorilor. Derogările temporare acordate prin HG nr. 527/2023 expiră succesiv, la 7 iunie 2028, 2 decembrie 2029 și 7 iunie 2030 (obiectivul O4). Neconformarea la termen expune Compania la răspundere contravențională, constatată de Autoritatea de Siguranță Feroviară Română, și la costuri neplanificate; pregătirea operațională și bugetară a fiecărui termen este o obligație de administrare.

Riscul de infrastructură. Performanța serviciului depinde semnificativ de starea infrastructurii, de restricțiile de viteză și de lucrările de modernizare, aflate în afara controlului Companiei. Ministerul evaluează performanța consiliului luând în considerare partea din indicatorii de rezultat care este imputabilă operatorului, distinct de cauzele externe, potrivit obiectivului O1; defalcarea pe cauze este o obligație de raportare.

Riscul de material rulant. Vârsta ridicată a parcului propriu crește costurile de mentenanță și riscul de indisponibilitate; întârzierile în preluarea materialului rulant nou amplifică expunerea. Gestionarea face obiectul obiectivului O2.

Riscul de energie. Costul energiei de tracțiune este o componentă majoră a costului de exploatare; se gestionează prin monitorizarea consumului per tren-km, prin conducerea economică a trenurilor și prin decizii documentate de achiziție.

Capitalul uman. Structura de vârstă a personalului de siguranță, competiția pentru mecanici și personal tehnic calificat și nevoile de recalificare asociate materialului rulant nou impun măsurile prevăzute la obiectivul O7.

Riscul de securitate cibernetică și de continuitate digitală. Veniturile comerciale și informarea călătorilor depind de sisteme informatice; un incident de securitate sau o indisponibilitate prelungită afectează direct colectarea și serviciul. Gestionarea face obiectul obiectivului O9.

Contextul bugetar. Presiunea asupra finanțelor publice impune Companiei să demonstreze, prin date, eficiența fiecărui leu de compensație, condiție a credibilității oricărei poziții privind resursele.

Riscul de blocare a mecanismelor de stimulare. Acordarea componentei variabile a remunerației este condiționată de îndeplinirea cumulativă a condițiilor prevăzute de art. 37 alin. (3) lit. a)–f) din OUG nr. 109/2011, pentru administratorii executivi, și de art. 38 alin. (2) lit. a)–f) din aceeași ordonanță de urgență, pentru directori, între care absența datoriilor restante față de furnizori și alți creditori și absența pierderilor contabile anterioare și curente. Menținerea pierderii și a plăților restante blochează, prin efectul legii, accesul la componenta variabilă, potrivit secțiunii XI lit. E. În plus, art. XLI alin. (1) din Legea nr. 296/2023 interzice operatorilor economici acordarea de premii, prime, bonusuri și alte drepturi de natură salarială similare atât timp cât înregistrează pierderi contabile din anii precedenți nerecuperate și/sau pierderi contabile în anul curent, iar art. XXXVII alin. (6) din aceeași lege plafonează salariile de bază, plățile de ore suplimentare și

sporurile personalului la maximum 80% din nivelul componentei fixe a membrilor executivi ai consiliului de administrație. Acestea sunt realități pe care candidații trebuie să le cunoască înainte de depunerea candidaturii și care fac din traiectoria de redresare o miză directă a mandatului.

Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerea cheltuielilor [art. 7 alin. (2) din anexa nr. 1b]: aprobarea cheltuielilor de capital pe baza analizei cost-beneficiu și a priorităților din secțiunea VI, cu execuția integrală a programului aprobat; reducerea costului de exploatare per tren-km în termeni reali, fără diminuarea siguranței și a serviciului contractat; reducerea plăților restante și a creanțelor restante, cu obiective anuale; reducerea cheltuielilor administrative și a pierderilor de venit; creșterea productivității muncii corelată cu digitalizarea și cu volumul serviciului, potrivit obiectivului O7.

XI. INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ — PERFORMANȚE AȘTEPTATE ȘI VALORI ORIENTATIVE

[art. 2 alin. (3) din anexa nr. 1b; art. 5, 6, 9–13, 15 și 17–23 din anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023]

Valorile și ponderile de mai jos au caracter orientativ și fundamentează negocierea indicatorilor-cheie de performanță anexați contractelor de mandat [art. 8 alin. (2) din anexa nr. 1b]. Setul respectă plaja imperativă prevăzută de art. 2 pct. 19 din OUG nr. 109/2011 și de art. 17 alin. (2) din anexa nr. 2 (50–75% indicatori financiari și 25–50% indicatori nefinanciari) și este structurat în două blocuri: **A. financiari — 60%** și **B. nefinanciari — 40%**; potrivit art. 17 alin. (2¹) din aceeași anexă, în categoria indicatorilor nefinanciari se includ și indicatorii orientați către servicii publice, precum și cei referitori la guvernanta corporativă.

Încadrarea în nomenclatorul standardizat. Setul cuprinde atât indicatori din anexele nr. 2a și 2b la HG nr. 639/2023, cât și indicatori suplimentari stabiliți potrivit art. 6 alin. (4) din anexa nr. 2, cu încadrarea în ponderile prevăzute de art. 17 alin. (2), astfel cum prevede art. 9 din aceeași anexă. Fiecare dintre cele cinci categorii obligatorii de indicatori financiari prevăzute de art. 4⁷ alin. (2) din OUG nr. 109/2011 și de art. 6 alin. (2) din anexa nr. 2 este tratată expres, inclusiv acolo unde răspunsul motivat este acela că nu generează un indicator cu pondere. Indicatorii din anexele nr. 2a și 2b incluși în set sunt preluați **cu denumirea și formula din anexă**, cu singura ajustare de bază de calcul arătată la F2 și motivată acolo.

Nivelurile minime AMEPIP. Nivelurile minime aprobate pentru Companie prin Ordinul președintelui AMEPIP nr. 651/24.12.2024 (M. Of. nr. 187 din 4 martie 2025) sunt reținute ca **prag inferior de admisibilitate**; ele nu constituie ținte [art. 2 alin. (3) și (5) din ordin]; valorile orientative se fixează la sau deasupra acestui prag, cu traiectorie multianuală. Acolo unde nivelul minim nu este realizabil în raport cu situația economică efectivă a Companiei, Ministerul va solicita AMEPIP revizuirea lui potrivit art. 3 din ordin, pe baza planului de reorganizare, restructurare și redresare financiară, iar până la revizuire nivelul respectiv nu se preia ca țintă în contractele de mandat.

Procedura de stabilire. Nivelurile și ponderile finale se stabilesc prin negociere și se aprobă de adunarea generală a acționarilor, **cu avizarea AMEPIP, prealabilă negocierii și finală**: indicatorii selectați se supun avizării prealabile [art. 30 alin. (3) teza I din OUG nr. 109/2011 și art. 12 alin. (1) din anexa nr. 2], iar indicatorii negociați și aprobați se comunică AMEPIP în termen de 15 zile de la aprobare, în vederea avizării finale și a includerii în tabloul de bord [art. 30 alin. (3) teza finală și art. 12 alin. (2) din anexa nr. 2]. Negocierea se realizează în termen de 45 de zile de la comunicarea indicatorilor de către consiliu autorității publice tutelare, termen care poate fi extins de autoritatea publică tutelară cu cel mult 30 de zile [art. 30 alin. (4) din OUG nr. 109/2011, aplicabil societăților]. Setul final, astfel cum este anexat contractelor de mandat, se publică odată cu contractul de mandat [art. 51 alin. (1) lit. j) din OUG nr. 109/2011], iar gradul de realizare se publică trimestrial [art. 57 alin. (4) din aceeași ordonanță de urgență].

Efectul juridic al declarației de intenție asupra negocierii. Ministerul aduce în atenția candidaților că, potrivit art. 30 alin. (3) din OUG nr. 109/2011, adunarea generală a acționarilor negociază și aprobă indicatorii-cheie de performanță „pornind de la nivelul indicatorilor-cheie de performanță asumați prin declarațiile de intenție întocmite de către administratorii numiți”. Nivelurile asumate prin declarația de intenție nu constituie, prin urmare, o simplă intenție programatică: ele devin, prin efectul legii, punctul de plecare al negocierii.

Ministerul așteaptă ca declarațiile de intenție să propună niveluri cel puțin compatibile cu valorile orientative din prezenta secțiune și cu nivelurile minime aprobate de AMEPIP, iar candidații să considere aceste niveluri opozabile lor în negocierea ulterioară. Consecințele nerespectării acestui cadru sunt cele arătate la secțiunea XII.3 lit. c).

Verificarea ex post a indicatorilor [art. 7 alin. (2) lit. e) din anexa nr. 1b]. Ministerul formulează, ca element al prezentei scrisori, așteptarea privind verificabilitatea independentă a evaluării ex post: definițiile, formulele și sursele de date ale fiecărui indicator sunt cele fixate la lit. F, se preiau ca atare în anexa la contractele de mandat și nu pot fi modificate în cursul exercițiului în curs; calculul gradului de realizare se certifică de auditorul extern independent anterior raportării anuale; în caz de divergență între raportările interne și valorile verificabile din surse externe prevalează acestea din urmă. Raportarea unui indicator drept îndeplinit fără suport documentar constituie abatere gravă, cu regimul prevăzut la secțiunea XII.3.

Reguli metodologice aplicabile întregului set:

1. *nivelurile de referință inițiale sunt cele din inventarul de preluare certificat, prevăzut la secțiunea II; acolo unde nu există date istorice fiabile sau metodologie publicată, ținta se fixează după o măsurare a nivelului de referință inițial pe cel puțin 6 luni de la T0, certificată independent, indicatorul funcționând până atunci ca indicator de monitorizare, fără pondere;*

2. *condițiile de validare nu primesc pondere proprie: ele condiționează validarea indicatorului-părinte, care se consideră nerealizat dacă condiția nu este respectată. Mecanismul aplică cerința art. 11 din anexa nr. 2, potrivit căreia setul nu trebuie să ofere stimulente pentru distorsionarea obiectivelor întreprinderii publice;*

3. *gradul total de realizare se determină ca medie ponderată, potrivit art. 13 alin. (2) din anexa nr. 2; fiecare indicator se ia în calcul cu maximum 100%, cu excepția indicatorului F2, singurul indicator de rentabilitate din anexa nr. 2a inclus cu pondere în set și, în consecință, singurul plafonat la 150% [art. 13 alin. (4)];*

4. *valorile exprimate „în termeni reali” se determină prin deflatare cu indicele prețurilor de consum comunicat de Institutul Național de Statistică, față de anul nivelului de referință inițial; raportările se publică trimestrial, în format tabelar, cu explicarea abaterilor.*

A. Indicatori financiari — pondere totală 60%

Cod	Indicator	Categorie [art. 6 alin. (2) anexa nr. 2]	Valoare orientativă	Condiție de validare
F1	Rata de diminuare a pierderii brute a exercițiului	redresare financiară — indicator suplimentar [art. 6 alin. (4) și art. 9 din anexa nr. 2]	reducerea pierderii brute cu cel puțin 5% pe an față de exercițiul precedent, în regim compus, cu traiectorie de mandat către echilibrul operațional. <i>Prag minim AMEPIP pentru rata de creștere anuală a profitului/diminuare a pierderii: 0,80%. Reper de disciplină bugetară anuală pentru menținerea drepturilor salariale suplimentare: 5%. Nivelul de referință inițial: pierderea brută din ultimele situații financiare auditate anterioare datei T0</i>	reducerea nu provine din venituri nerecurente (valorificări de active, reluări de provizioane fără stingerea obligației), din subexecuția programului de mentenanță sau din amânarea investițiilor; indicatorul se consideră nerealizat dacă, în același exercițiu, indicatorul F3 nu este realizat — reducerea pierderii trebuie să provină din eficiență; majorarea compensației la cost unitar în creștere nu constituie performanță
F2	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete [anexa nr. 2a] — denumirea și formula sunt cele din anexa nr. 2a; baza de calcul se determină potrivit lit. F, iar valoarea	rentabilitate — plafon de calcul 150% [art. 13 alin. (4)]	≥ 5% pe an (<i>prag minim AMEPIP: 2,48%</i>)	baza de calcul exclude compensația de serviciu public și orice alte sume primite de la bugetul de stat, indiferent de tratamentul lor contabil; în anii cu ajustare tarifară

Cod	Indicator	Categorie [art. 6 alin. (2) anexa nr. 2]	Văloare orientativă	Condiție de validare
	<i>neajustată, astfel cum rezultă din situațiile financiare, se raportează la lit. D.3</i>			aprobată de autoritățile competente, creșterea se determină la structură tarifară constantă (lit. F), astfel încât indicatorul să reflecte numărul călătorilor plători și veniturile comerciale, cu excluderea efectului de preț; fără creșterea creanțelor restante aferente. Pragul de 2,5% prevăzut de art. 37 alin. (3) lit. f) și de art. 38 alin. (2) lit. f) din OUG nr. 109/2011 se verifică distinct, pe cifra de afaceri astfel cum este raportată în situațiile financiare, fără ajustarea prevăzută pentru prezentul indicator
F3	Costul de exploatare per tren-km, în termeni reali	operațiuni — indicator suplimentar	reducere de cel puțin 2% pe an în termeni reali față de exercițiul precedent, pe categorii de trenuri și pe rute, fără diminuarea siguranței	oferta de transport (tren-km contractați) cel puțin la nivelul contractat; programul anual de mentenanță executat în proporție de cel puțin 95%; efectul variației prețului unitar al energiei electrice de tracțiune și al combustibilului pentru tracțiunea diesel, în afara controlului Companiei, se evidențiază distinct și se neutralizează în ambele sensuri, potrivit lit. F — reducerea obținută prin restrângerea programului de circulație sau a mentenanței nu constituie performanță
F4	Gradul de acoperire a costurilor de exploatare din venituri proprii (comerciale, exclusiv compensația)	operațiuni — indicator suplimentar	creștere anuală față de nivelul realizat în exercițiul precedent; nivelul de referință inițial se fixează la T0, pe situații auditate	creșterea nu se obține prin reducerea bazei de cost prin subexecuția mentenanței; veniturile luate în calcul sunt cele încasate sau certe, cu excluderea creanțelor restante nou-formate
F5	Plăți restante și disciplina de plată	finanțarea — indicator suplimentar	reducere anuală a soldului plăților restante față de nivelul preluat la T0, cu eliminarea integrală, din primul an, a restanțelor față de bugetul general consolidat și cu țintă de eliminare a soldului total pe durata mandatului; termen mediu de plată către furnizori în scădere anuală	reducerea se realizează prin plată efectivă sau prin acorduri de eşalonare respectate și confirmate de creditor; reclassificarea, compensarea neconfirmată și contestarea unilaterală a soldului nu se iau în calcul; fără restanțe noi față de furnizorii esențiali continuității serviciului
F6	Rata de rotație a creanțelor [anexa nr. 2a]	operațiuni	îmbunătățire anuală față de nivelul realizat în exercițiul precedent, cu traiectorie către nivelul	indicatorul se consideră nerealizat dacă, în același exercițiu, soldul creanțelor restante crește; creanțele față de

Cod	Indicator	Categorii [art. 6 alin. (2) anexa nr. 2]	Valoare orientativă	Condiție de validare
F7	Rata cheltuielilor de capital [anexa nr. 2a] și gradul de execuție a programului anual de investiții aprobat	politica de investiții	minim (<i>prag minim AMEPIP: 12,10</i>) rata cheltuielilor de capital cel puțin la nivelul minim de 2,29%; grad de execuție ≥ 90% anual, raportat la sursele de finanțare efectiv puse la dispoziție în cursul exercițiului	debitori aflați în procedura insolvenței se evidențiază distinct și nu fundamentează ținta execuția nu se obține prin avansuri nejustificate sau prin recepții pe stadii fizice neconfirmate; prioritizarea pe analiză cost-beneficiu, potrivit secțiunii VI
F8	Rata de plată a dividendelor [anexa nr. 2a] — <i>indicator condițional</i>	rata de distribuție a profitului sub formă de dividende	≥ 50% din profitul net distribuibil, din primul exercițiu financiar în care Compania înregistrează profit net distribuibil potrivit OG nr. 64/2001 (<i>prag minim AMEPIP: 50,00%</i>); până la acel exercițiu indicatorul este matematic nedeterminat și nu poartă pondere; la activare, ponderile blocului financiar se renegociază cu menținerea totalului de 60%, potrivit art. 18–20 din anexa nr. 2, prin act adițional la contractele de mandat	profitul nu provine din subexecuția programului de mentenanță sau de investiții

Precizări privind categoriile obligatorii și plafonul de calcul. Categoriile „politica de investiții” (F7), „operațiuni” (F3, F4, F6) și „rentabilitatea” (F2, completată, în considerarea situației Companiei, de indicatorul suplimentar F1) sunt reprezentate prin indicatori cu pondere; categoria „rata de distribuție a profitului sub formă de dividende” este reprezentată prin indicatorul condițional F8. Categoria „finanțarea” este reprezentată prin indicatorul suplimentar F5. Indicatorii standardizați din anexa nr. 2a (rata lichidității curente, testul acid, levierul, raportul datorie/EBITDA) nu au fost reținuți cu pondere: la o companie a cărei structură a activelor curente este dominată de creanța de compensație, iar calendarul încasării acesteia depinde de autoritatea contractantă și de execuția bugetară, acești indicatori măsoară mecanismul de finanțare a serviciului public mai degrabă decât deciziile de administrare; includerea lor cu pondere ar contraveni art. 10 lit. f) și art. 11 din anexa nr. 2. Ei se urmăresc, fără pondere, în blocul prevăzut la lit. D.3.

Plafonul de calcul. Plafonul de 150% prevăzut de art. 13 alin. (4) din anexa nr. 2 se aplică exclusiv indicatorilor-cheie de performanță din categoria indicatorilor de rentabilitate prevăzuți în anexa nr. 2a, dintre care numai F2 este inclus cu pondere în set. F1 nu este indicatorul „rata de creștere anuală a profitului” din anexa nr. 2a (a cărui formulă operează pe profitul net și nu este determinabilă la o companie care înregistrează pierdere), ci un indicator suplimentar distinct, stabilit potrivit art. 6 alin. (4) și art. 9 din anexa nr. 2 și definit pe pierderea brută a exercițiului (lit. F); în consecință, F1 se ia în calcul cu plafonul general de 100%.

B. Indicatori nefinanțari — pondere totală 40%

Blocul include, potrivit art. 17 alin. (2¹) din anexa nr. 2, atât indicatorii operaționali și cei orientați către servicii publice, cât și indicatorii de guvernanta corporativă și de transformare.

Cod	Indicator	UM	Valoare orientativă	Condiție de validare
N1	Punctualitatea trenurilor din cauze imputabile	%	îmbunătățire anuală față de nivelul realizat în exercițiul precedent;	metodologia, inclusiv pragul de întârziere utilizat, se publică

Cod	Indicator	UM	Valoare orientativă	Condiție de validare
	operatorului, măsurată cu metodologie publicată		nivelul de referință inițial se fixează în primul an, pe defalcarea pe cauze de imputabilitate, certificată independent	anterior primei măsurători; raportarea include și valoarea calculată la pragul de 5 minute, pentru comparabilitate europeană, fără ca acest prag să constituie țintă; măsurarea se face pe totalitatea trenurilor, din înregistrările sistemelor de conducere a circulației, fără eșantionare
N2	Trenuri anulate din cauze imputabile operatorului	% din trenurile programate	reducere anuală; nivelul de referință inițial la T0	anulările din cauze de forță majoră constatate potrivit legii se evidențiază distinct și nu intră în calcul; reducerea nu se obține prin diminuarea programului de circulație contractat
N3	Rata de disponibilitate a parcului activ de material rulant	%	creștere anuală, cu raportare lunară pe categorii de vehicule	programul anual de mentenanță executat în proporție de cel puțin 95%; vehiculele retrase din exploatare pe durata exercițiului nu se elimină din baza de calcul pentru a majora artificial rata
N4	Scorul satisfacției clienților (anexa nr. 2b) — ponderea evaluărilor de 4 și 5 pe scala de 5, măsurat anual prin sondaj realizat de un terț independent	%	anul I: măsurarea nivelului de referință inițial, fără pondere; ulterior, creștere anuală, cu traiectorie asumată prin planul de administrare (prag minim AMEPIP: 46,00%)	eșantion reprezentativ; metodologie publicată anterior primei măsurători; rezultate publice, inclusiv pe dimensiunile punctualitate, informare, curățenie, confort și accesibilitate; chestionarul transmis automat după călătorie clienților canalelor digitale completează sondajul reprezentativ, fără a-l substitui
N5	Ponderea vânzărilor prin canale digitale în totalul vânzărilor	%	creștere anuală, cu țintă de mandat stabilită prin planul de administrare	indicatorul nu se realizează prin restrângerea programului caselor de bilete înaintea disponibilității efective a alternativelor digitale și a automatelor în punctul respectiv; titlurile a căror emisie este condiționată, prin act normativ, de document fizic la ghișeu se exclud din baza de calcul numai atât timp cât cadrul legal nu permite alternativa digitală (obiectivul O3)
N6	Volumul serviciului: călători-km transportați	mii căl-km	menținere sau creștere, corelat cu obligația de serviciu public contractată	modificările de perimetru rezultate din redefinirea obligației de serviciu public se evidențiază distinct și se neutralizează la calculul gradului de realizare

Cod	Indicator	UM	Valoare orientativă	Condiție de validare
N7	Productivitatea muncii: tren-km per salariat (echivalent normă întreagă)	tren-km/salariat	creștere anuală, cu traiectorie de mandat fundamentată pe comparație europeană	funcțiile operative critice pentru siguranța circulației, definite prin metodologie publicată, sunt excluse din orice țintă de reducere, iar posturile vacante din aceste funcții nu se iau în calcul ca economie; creșterea obținută exclusiv prin externalizarea unor activități, fără reducerea costului total pe tren-km, nu constituie performanță; se aplică precizarea de la obiectivul O7 potrivit căreia prezenta scrisoare nu stabilește ținte de reducere de personal
N8	Plan de succesiune pentru funcțiile critice — grad de acoperire	%	plan aprobat ≤ T0+12 luni; țintă anuală de acoperire prin planul de administrare	acoperirea se măsoară pe persoane efectiv calificate și autorizate pentru funcția-țintă; simpla nominalizare nu se ia în calcul
N9	Pregătirea competitivă: structura de ofertare în funcțiune și participarea la procedurile competitive relevante	etape / %	structură de ofertare în funcțiune ≤ T0+4 luni; dosar de cost pe rută actualizat permanent; participare la 100% din procedurile competitive relevante pentru serviciile pe care Compania le prestează sau le poate presta	participarea se probează prin ofertă depusă și declarată admisibilă; oferta se fundamentează pe date de cost proprii, verificabile

Ministerul precizează că **siguranța feroviară nu este inclusă ca indicator-cheie de performanță cu pondere**. Opțiunea se întemeiază pe art. 11 din anexa nr. 2: un indicator de siguranță ponderat, a cărui nerealizare afectează evaluarea și remunerația, creează un stimulente de subraportare a evenimentelor, contrar obiectivului urmărit. Siguranța se urmărește integral prin blocul de monitorizare de la lit. D.2 (inclusiv prin indicatorul „frecvența vătămărilor grave” din anexa nr. 2b, pentru care nivelul minim aprobat de AMEPIP este 0) și prin regimul obligațiilor cu termen și al revocării (lit. D.1 și secțiunea XII.3), care sancționează neîndeplinirea obligațiilor și nu penalizează raportarea evenimentelor.

C. Matricea ponderilor pe anii de mandat

Temei: art. 17 alin. (3) din anexa nr. 2 — ponderile se stabilesc prin negociere, în baza particularităților întreprinderii publice și ale sectorului; art. 18–20 — revizuirea obiectivelor și a gradelor de îndeplinire. Nicio dispoziție nu impune ponderi identice pe toată durata mandatului. Matricea reflectă logica mandatului: în primii doi ani, accentul cade pe fixarea nivelurilor de referință inițiale, pe disciplina financiară și pe pregătirea competitivă, ale cărei termene sunt concentrate la începutul mandatului, iar în anii III–IV pe costul unitar și pe consolidarea rezultatelor.

Cod	Anul I (2027, de la T0)	Anul II (2028)	Anul III (2029)	Anul IV (2030)
F1 — diminuarea pierderii brute	10	11	11	11
F2 — creșterea cifrei de afaceri nete [2a]	6	7	8	8

Cod	Anul I (2027, de la T0)	Anul II (2028)	Anul III (2029)	Anul IV (2030)
F3 — costul de exploatare per tren-km	8	10	12	13
F4 — acoperirea costurilor din venituri proprii	6	7	7	7
F5 — plăți restante și disciplină de plată	12	10	8	7
F6 — rata de rotație a creanțelor [2a]	4	4	4	4
F7 — rata cheltuielilor de capital [2a] și execuția investițiilor	14	11	10	10
F8 — rata de plată a dividendelor [2a]	—	—	—	— (activare condiționată)
Total bloc financiar	60	60	60	60
N1 — punctualitate din cauze proprii	6	6	7	8
N2 — anulări din cauze proprii	5	5	5	5
N3 — disponibilitatea parcului activ	7	6	6	6
N4 — scorul satisfacției clienților [2b]	— (nivel de referință inițial)	5	6	7
N5 — ponderea vânzărilor digitale	5	5	5	5
N6 — călători-km transportați	3	3	3	4
N7 — productivitatea muncii	4	4	5	5
N8 — plan de succesiune	3	2	2	—
N9 — pregătirea competitivă	7	4	1	—
Total bloc nefinanciar	40	40	40	40
TOTAL	100	100	100	100

Anul I se evaluează pe exercițiul financiar 2027, pro rata de la data T0; anii II–IV corespund exercițiilor financiare 2028–2030, potrivit regulii de la secțiunea II. Indicatorii N8 și N9 se sting pe parcursul mandatului, pe măsura îndeplinirii obiectivelor de transformare cu termen determinat; ponderile lor se redistribuie în interiorul blocului nefinanciar, potrivit negocierii și revizuirilor prevăzute de art. 18–20 din anexa nr. 2.

D. Obligații legale cu termen și indicatori de monitorizare

Elementele de la prezenta literă **nu poartă pondere** în gradul total de realizare a indicatorilor-cheie de performanță și nu fac parte din setul anexat contractelor de mandat. Ele se urmăresc ca indicatori de performanță pentru monitorizarea întreprinderii publice, în sensul art. 5 lit. a) din anexa nr. 2, iar neîndeplinirea celor de la lit. D.1 din motive imputabile produce consecințele prevăzute la secțiunea XII.3 lit. d). Ministerul a optat pentru acest tratament: includerea lor ca indicatori-cheie de performanță ar fi consumat din plafonul legal rezervat indicatorilor nefinanciar, în detrimentul obiectivelor de fond, iar sancțiunea prin componenta variabilă ar fi rămas oricum inaplicabilă majorității consiliului, formată din administratori neexecutivi care nu beneficiază de componentă variabilă [art. 37 alin. (2) din OUG nr. 109/2011].

D.1. Obligații legale cu termen (listă limitativă):

a) elaborarea și transmiterea la termen a proiectului de buget de venituri și cheltuieli, potrivit termenelor prevăzute de OG nr. 26/2013, cu fundamentarea veniturilor exclusiv pe temeiuri juridice certe, precum și îndeplinirea tuturor demersurilor care depind de Companie pentru aprobarea acestuia în termen. *Potrivit art. 6 alin. (1) din ordonanța menționată, Compania prezintă Ministerului proiectul de buget, însoțit de anexele de fundamentare și după consultarea prealabilă a organizațiilor sindicale, în termen de 45 de zile de la intrarea în vigoare a legii anuale a bugetului de stat; potrivit art. 6 alin. (1²), proiectul este însoțit de avizul AMEPIP privind nivelul indemnizațiilor membrilor consiliului de administrație și ale directorilor propuse în buget; potrivit art. 4 alin. (6), aprobarea se realizează în termen de 150 de zile de la aceeași dată, nerespectarea termenului atrăgând suspendarea alocării de fonduri de la bugetul de stat până la aprobare, care mai poate interveni cel târziu la 31 octombrie [art. 4 alin. (7¹) și (8)], iar depășirea acestui din urmă termen atrăgând imposibilitatea aprobării bugetului și a alocării de fonduri până la finele anului [art. 4 alin. (7³) și (9)]. La fundamentarea veniturilor se aplică art. 9 alin. (2) din aceeași ordonanță, potrivit căruia, dacă gradul de realizare a veniturilor totale aprobate a fost, în fiecare dintre ultimii 2 ani, mai mic de 90%, fundamentarea veniturilor totale pentru anul curent este cel mult la nivelul realizărilor din anul precedent, veniturile provenite din sume primite de la bugetul de stat neintrând în calculul acestui grad. Componenta include și transmiterea către Ministerul Finanțelor a execuției bugetului de venituri și cheltuieli și a raportărilor periodice privind indicatorii economico-financiar, la termenele prevăzute de art. 11 și art. 12 din aceeași ordonanță;*

b) pentru fiecare an în care Compania înregistrează, la data de 31 decembrie a anului precedent, pierderi contabile, pierderi contabile de recuperat din anii precedenți sau plăți restante: elaborarea și aprobarea, anterior aprobării bugetului de venituri și cheltuieli, a planului de reorganizare, restructurare și redresare financiară și a analizei referitoare la activele necesare desfășurării/dezvoltării obiectului de activitate, cu conținutul prevăzut de art. 9 alin. (2⁶) și (2⁷) din OG nr. 26/2013 (măsuri concrete și cuantificabile care să permită verificarea, proiecție financiară a principalilor indicatori, evoluția fluxului de numerar, termene de implementare, identificarea activelor neproductive/nefuncționale și măsuri de valorificare a acestora), cu aprobarea de către adunarea generală a acționarilor, avizarea de către autoritatea publică tutelară, transmiterea către AMEPIP și informarea Guvernului, anual, până la 31 martie [art. 9 alin. (2³)–(2⁵)]. *Ministerul precizează că, față de pierderea contabilă reportată și de plățile restante înregistrate de Companie, această obligație va fi incidentă în fiecare an al mandatului, până la eliminarea lor;*

c) negocierea contractului colectiv de muncă exclusiv după aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și în limitele și condițiile stabilite prin acesta [art. 12² alin. (1) din OG nr. 26/2013], cu respectarea corelării prevăzute de art. 9 alin. (3) din aceeași ordonanță între creșterea câștigului mediu brut lunar pe salariat și creșterea productivității muncii, în limita procentuală maximă stabilită prin legea anuală a bugetului de stat, precum și cu respectarea plafonului prevăzut de art. XXXVII alin. (6) și a interdicției prevăzute de art. XLI alin. (1) din Legea nr. 296/2023, în condițiile stabilite prin actele normative anuale de disciplină bugetară; fiecare beneficiu negociat este însoțit de o analiză de impact raportată la planul de reorganizare, restructurare și redresare financiară;

d) analiza anuală a tarifelor și taxelor obținute din activitatea de bază [art. 9 alin. (2⁸) din OG nr. 26/2013], cu aplicarea, acolo unde este cazul, a excepției prevăzute de alin. (2⁹) al aceluiași articol pentru tarifele stabilite prin reglementări ale Uniunii Europene sau prin reglementări naționale emise în aplicarea acestora; concluziile analizei se înaintează Ministerului și, după caz, autorității contractante, cu fundamentarea corespunzătoare;

e) întocmirea, aprobarea și publicarea situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile semestriale, la termenele legale [art. 51 alin. (1) lit. b) și c) din OUG nr. 109/2011];

f) elaborarea componentei de administrare a planului de administrare în termen de maximum 30 de zile de la numire [art. 30 alin. (1) din OUG nr. 109/2011], a componentei de management în termen de 60 de zile de la numirea directorilor și aprobarea planului în integralitate în cel mult 20 de zile de la împlinirea acestui termen [art. 36 alin. (1) și (3)], precum și convocarea adunării generale în 5 zile de la aprobarea integrală a planului [art. 30 alin. (3)];

g) **declanșarea și finalizarea procedurii de selecție a directorilor**, potrivit art. 35 alin. (4)–(7) din OUG nr. 109/2011, inclusiv publicarea anunțului cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită de depunere a candidaturilor, cu corelarea duratei contractelor de mandat ale directorilor cu durata mandatelor administratorilor [art. 35 alin. (1)];

h) întocmirea raportului trimestrial privind realizarea indicatorilor-cheie de performanță până la data de 20 a lunii următoare trimestrului, transmiterea lui în 3 zile către autoritatea publică tutelară și AMEPIP și publicarea pe pagina proprie de internet [art. 57 alin. (4) din OUG nr. 109/2011]; transmiterea raportului anual privind guvernanta corporativă și îndeplinirea indicatorilor, până la 31 mai a anului următor [art. 57 alin. (2)]; transmiterea informațiilor solicitate de AMEPIP în cel mult 30 de zile [art. 57 alin. (2¹)]; raportarea trimestrială către Minister în formatul prevăzut la secțiunea VII;

i) publicarea integrală și la termen a documentelor și informațiilor prevăzute de art. 51 alin. (1) din OUG nr. 109/2011, inclusiv publicarea listei membrilor consiliului de administrație și a CV-urilor acestora în termen de 5 zile de la desemnare [art. 29 alin. (12)];

j) adoptarea Codului de etică în termen de 90 de zile de la numire, revizuirea lui anuală, dacă este cazul, cu avizul auditorului intern, și republicarea la data de 31 mai [art. 29 alin. (13) din OUG nr. 109/2011], desemnarea ofițerului de conformitate [art. 58¹] și adoptarea, revizuirea și publicarea planului de integritate [art. 51 alin. (1) lit. ș)];

k) raportările și celelalte obligații cu termen prevăzute de contractele de servicii publice față de Autoritatea pentru Reformă Feroviară, la termenele contractuale, precum și participarea documentată la consultările organizate de aceasta în procedurile prevăzute de art. 12 și 13 din HG nr. 1453/2022;

l) menținerea permanentă a valabilității licenței de transport feroviar și a certificatului unic de siguranță și implementarea, în termenele stabilite, a măsurilor dispuse prin actele de control ale Curții de Conturi, ale AMEPIP, ale Autorității de Siguranță Feroviară Române, ale Agenției de Investigare Feroviară Române și ale celorlalte autorități competente, cu raportarea stadiului către Minister;

m) transmiterea către Minister, în cel mult 60 de zile de la data T0, a **inventarului de preluare** prevăzut la secțiunea II, certificat de auditorul extern independent în privința nivelurilor de referință inițiale financiare și de personal.

D.2. Indicatori de monitorizare (urmăriți la evaluarea anuală, fără pondere în setul de indicatori-cheie de performanță):

- indicatorii de calitate, regularitate și eficiență din contractele de servicii publice, premierile și penalizările aplicate de autoritatea contractantă, precum și stadiul confirmării cheltuielilor eligibile de către aceasta;
- evenimentele de siguranță, stadiul implementării recomandărilor de siguranță și **frecvența vătămărilor grave** [anexa nr. 2b] — nivel minim aprobat de AMEPIP: 0;
- consumul de energie de tracțiune per tren-km și vârsta medie a parcului activ, pe categorii;
- volumul plângerilor formulate în temeiul Regulamentului (UE) 2021/782, rata de soluționare favorabilă și timpul mediu de soluționare, precum și stadiul pregătirii pentru termenele de conformare prevăzute de HG nr. 527/2023 (obiectivul O4);
- gradul de utilizare a capacității (călători-km / locuri-km oferite);
- fluctuația și absenteismul personalului, pe categorii critice, și structura efectivelor pe funcții operative și de suport;
- costul eficient de referință și compararea externă a costurilor unitare cu operatori feroviari de călători comparabili: metodologie publicată în cel mult 12 luni de la T0, primul raport în cel mult 18 luni, ulterior anual;
- interfața de date deschise funcțională în cel mult 18 luni de la T0;

- stadiul auditului organizațional și de personal independent prevăzut la obiectivul O7 — raport finalizat și plan de măsuri aprobat;
- registrul solicitărilor părților interesate (secțiunea IX.3), prezentat anual consiliului de administrație și Ministerului;
- sistemul de control intern managerial, cu raport anual care reflectă fidel stadiul real al implementării.

D.3. Indicatorii standardizați de monitorizare [art. 5 lit. a) din anexa nr. 2]. Compania raportează anual, pentru tabloul de bord al AMEPIP [art. 4^a alin. (4) lit. I) din OUG nr. 109/2011], integralitatea indicatorilor financiari și nefinanciari prevăzuți în anexele nr. 2a și 2b la HG nr. 639/2023, calculați potrivit formulelor din anexe, fără pondere în setul de indicatori-cheie de performanță și fără efect asupra remunerației; ei asigură comparabilitatea cu alte întreprinderi publice, potrivit art. 4 din anexa nr. 2, și se au în vedere la evaluarea anuală. Ministerul semnalează că nivelurile minime aprobate prin Ordinul AMEPIP nr. 651/2024 pentru rentabilitatea capitalului propriu (4,57%), rentabilitatea activelor (0,08%), marja profitului din exploatare (1,58%) și marja netă a profitului (0,49%) nu sunt realizabile la o companie care înregistrează pierdere contabilă curentă și reportată, iar rata lichidității curente (1,00) și testul acid (0,80) depind de calendarul încasării compensației de serviciu public; Ministerul intenționează să solicite AMEPIP revizuirea acestor niveluri, potrivit art. 3 din ordin, pe baza planului de reorganizare, restructurare și redresare financiară, iar până la revizuire ele nu se preiau ca ținte în contractele de mandat.

E. Sistemul de evaluare a performanței și regimul remunerației

E.1. Relația dintre indicatorii contractelor de servicii publice și indicatorii-cheie de performanță din contractele de mandat

Ministerul precizează, în vederea negocierii contractelor de mandat, că cele două seturi de indicatori sunt distincte și nu se substituie unul altuia:

- **indicatorii de calitate, regularitate și eficiență din contractele de servicii publice** sunt metrici contractuale ale Companiei față de Autoritatea pentru Reformă Feroviară, cu regimul de premiere și penalizare stabilit prin acele contracte;
- **gradul total de realizare a indicatorilor-cheie de performanță** este o metrică legală privind administratorii și directorii, definită de art. 13 alin. (2) din anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023 ca media ponderată dintre nivelul de realizare a fiecărui indicator-cheie de performanță și ponderea stabilită pentru acesta în contractul de mandat.

Monitorizarea și evaluarea performanței administratorilor și directorilor, precum și plata componentei variabile a remunerației, **se efectuează exclusiv în funcție de gradul total de realizare a indicatorilor-cheie de performanță**, potrivit art. 13 alin. (2) din anexa nr. 2. Indicatorii din contractele de servicii publice rămân urmăriți ca indicatori de monitorizare a Companiei, potrivit lit. D.2, iar performanța în executarea acestor contracte se reflectă în evaluarea anuală.

E.2. Regimul remunerației

Regimul remunerației administratorilor și directorilor se stabilește imperativ prin OUG nr. 109/2011 și prin anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023, ale căror limite prevalează asupra oricărei stipulații contractuale. Ministerul aduce la cunoștința candidaților următoarele:

- **administratorii neexecutivi**, care formează majoritatea consiliului potrivit art. 28 alin. (6), au dreptul exclusiv la o indemnizație fixă lunară și **nu beneficiază de componentă variabilă**, indiferent de gradul de realizare a indicatorilor [art. 37 alin. (2)]. Pentru aceștia, răspunderea pentru performanță operează integral prin evaluarea anuală și prin regimul revocării prevăzut la secțiunea XII.3;
- pentru **administratorii executivi și pentru directori**, componenta variabilă are la bază îndeplinirea indicatorilor-cheie de performanță, **se acordă anual și se revizuieste anual** [art. 37 alin. (3)–(4) și art. 38 alin. (2) din OUG nr. 109/2011; art. 15 alin. (1)–(2) din anexa nr. 2] și se calculează și se plătește

pentru un exercițiu financiar încheiat, ulterior aprobării situațiilor financiare și a rapoartelor de activitate [art. 38 alin. (2³) din OUG nr. 109/2011 și art. 15 alin. (2) din anexa nr. 2];

- Compania îndeplinește condițiile prevăzute de art. 28 alin. (2), astfel încât indemnizația fixă lunară a administratorilor executivi și a directorilor nu poate depăși de patru ori [art. 37 alin. (4²) și art. 38 alin. (2¹)], cea a administratorilor neexecutivi de două ori [art. 37 alin. (2) teza a II-a], iar componenta variabilă de două ori media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea corespunzătoare obiectului principal de activitate, la nivel de clasă, conform clasificării activităților din economia națională, comunicat de Institutul Național de Statistică anterior numirii. Nivelul indemnizației fixe este propus de comitetul de nominalizare și remunerare, avizat de AMEPIP și aprobat de adunarea generală a acționarilor, pe criterii de referință din sectorul privat și de complexitate operațională [art. 37 alin. (2) teza a II-a], și se include în bugetul de venituri și cheltuieli cu avizul AMEPIP [art. 6 alin. (1²) din OG nr. 26/2013]. Remunerația acordată, inclusiv eventualele bonusuri sau beneficii, se publică anual, pentru fiecare membru al consiliului și pentru fiecare director, potrivit art. 51 alin. (1) lit. d) și f) din OUG nr. 109/2011;
- acordarea componentei variabile este condiționată de îndeplinirea **cumulativă** a celor șase condiții prevăzute de art. 37 alin. (3) lit. a)–f), pentru administratorii executivi, și de art. 38 alin. (2) lit. a)–f), pentru directori: absența datoriilor restante față de bugetul general consolidat; absența datoriilor restante față de furnizori și față de alți creditori; implementarea programelor de investiții conform graficelor de execuție; absența pierderilor contabile anterioare și curente; o rată a profitabilității, determinată ca raport între profitul net și cifra de afaceri, mai mare de 5%; o creștere a cifrei de afaceri față de anul precedent mai mare de 2,5%.

Ministerul comunică transparent candidaților situația constatată la data redactării prezentei scrisori: condiția privind absența pierderilor contabile anterioare și curente **nu este îndeplinită**, iar Compania înregistrează plăți restante. Întrucât condițiile sunt cumulative, o singură condiție neîndeplinită este suficientă: componenta variabilă este, la data redactării, indisponibilă prin efectul legii și va deveni accesibilă numai din exercițiul financiar în care toate cele șase condiții sunt întrunite. La aceasta se adaugă interdicția prevăzută de art. XLI alin. (1) din Legea nr. 296/2023 privind acordarea de premii, prime și bonusuri pe durata înregistrării pierderilor contabile. Candidații își asumă că, pe această durată, indicatorii-cheie de performanță funcționează ca instrument de evaluare anuală și ca referință a justei cauze de revocare, fără a constitui bază de bonificare, și că răspunderea pentru performanță operează, în principal, prin evaluarea anuală, prin regimul nereînnoirii mandatului [art. 30 alin. (7¹)] și prin regimul revocării (secțiunea XII.3).

E.3. Grila legală de evaluare aplicabilă contractelor de mandat

Grila aplicabilă administratorilor și directorilor este cea prevăzută de art. 13 alin. (3)–(5) din anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023:

Gradul total de realizare a ICP	Calificativ [art. 13 alin. (3)]	Consecință asupra componentei variabile
peste 100%	peste așteptări	se acordă componenta variabilă, sub rezerva condițiilor cumulative de la lit. E.2. La determinarea gradului total se ia în calcul nivelul efectiv realizat, dar nu mai mult de 100% pentru fiecare indicator, cu excepția indicatorilor de rentabilitate prevăzuți în anexa nr. 2a, pentru care limita este de 150% [art. 13 alin. (4)]
între 85% și 100%	conform așteptărilor	se acordă componenta variabilă, sub rezerva condițiilor cumulative de la lit. E.2
până la 85%	sub așteptări	nu se acordă componenta variabilă [art. 13 alin. (5)]

Depășirea pragului de 100% este posibilă exclusiv prin supra-realizarea indicatorului F2, singurul indicator de rentabilitate din anexa nr. 2a inclus cu pondere în set; toți ceilalți indicatori se iau în calcul cu maximum 100%. Consecința pentru candidați: obținerea calificativului „peste așteptări”, care condiționează eligibilitatea la

reînnoirea mandatului potrivit art. 25 din anexa nr. 1 la HG nr. 639/2023, presupune realizarea integrală a setului și supra-realizarea creșterii veniturilor comerciale proprii.

F. Definiții operaționale, formule și surse de date

Prezenta literă fixează ex ante, pentru fiecare indicator, definiția, formula și sursa datelor, astfel încât gradul de realizare să fie verificabil în mod independent [art. 10 lit. a), c) și d) din anexa nr. 2]. Definițiile se preiau în anexa la contractele de mandat, se detaliază, unde este cazul, prin metodologiile publicate de Companie anterior primei măsurători și nu pot fi modificate pe durata exercițiului în curs. Convenții generale: „exercițiul” desemnează exercițiul financiar; valorile „în termeni reali” se deflatază cu indicii prețurilor de consum comunicat de Institutul Național de Statistică, față de anul nivelului de referință inițial; „salariat (echivalent normă întreagă)” se determină potrivit formulei din anexa nr. 2b; „tren-km” desemnează kilometrii parcurși de trenuri în serviciu comercial, potrivit raportării către autoritatea contractantă; „venituri proprii” desemnează veniturile comerciale ale Companiei, cu excluderea compensației de serviciu public și a oricăror alte sume primite de la bugetul de stat.

Cod	Definiție și formulă	Sursa datelor	Frecvență și verificare
F1	(pierdere brută a exercițiului precedent – pierdere brută a exercițiului curent) / pierdere brută a exercițiului precedent × 100; pierdere brută = rezultat brut negativ al exercițiului, înainte de impozitare	situațiile financiare anuale auditate	anual; certificare de auditorul extern, cu evidențierea distinctă a elementelor excluse prin condiția de validare
F2	(cifra de afaceri netă curentă – cifra de afaceri netă anterioară) / cifra de afaceri netă anterioară × 100 [anexa nr. 2a]; din cifra de afaceri netă a ambelor exerciții se elimină compensația de serviciu public și orice alte sume de la bugetul de stat, indiferent de tratamentul contabil; în anii cu ajustare tarifară, veniturile tarifare ale exercițiului curent se recalculează la structura tarifară a exercițiului precedent	situațiile financiare anuale auditate; sistemele de vânzare	anual; certificare de auditorul extern, cu prezentarea distinctă a valorii neajustate
F3	cheltuieli de exploatare / tren-km efectuați, deflatați. Valoarea luată în calcul la determinarea gradului de realizare este cea agregată. Defalcarea pe categorii de trenuri și pe rute se realizează pe principiul cauzalității: costurile direct identificabile (energie și combustibil de tracțiune, personal de tren și de locomotivă, mentenanța pe serie de material rulant, tarif de utilizare a infrastructurii) se atribuie direct; costurile indirecte se alocă pe chei de repartizare publicate în metodologia prevăzută la obiectivul OS. Repartizarea proporțională cu tren-km prevăzută de contractele de servicii publice pentru declararea cheltuielilor eligibile rămâne aplicabilă exclusiv raportării către autoritatea contractantă și nu se utilizează pentru defalcarea prezentului indicator. Efectul de preț al energiei și al combustibilului =	contabilitatea de gestiune; situațiile financiare; raportarea către autoritatea contractantă; facturile de energie	trimestrial; certificare anuală de auditorul extern

Cod	Definiție și formulă	Sursa datelor	Frecvență și verificare
F4	(prețul mediu unitar realizat – prețul mediu unitar al anului nivelului de referință inițial, deflatat) × cantitatea consumată, pe fiecare tip de tracțiune, evidențiat distinct și neutralizat, în ambele sensuri, la calculul gradului de realizare		
F5	venituri proprii / cheltuieli de exploatare × 100	situațiile financiare anuale auditate	anual; certificare de auditorul extern
F6	soldul plăților restante la 31 decembrie (obligații de plată neachitate la scadență, potrivit definiției din raportările către Ministerul Finanțelor), pe categorii de creditori; termenul mediu de plată = media ponderată a zilelor dintre scadență și plata efectivă	balanța de verificare; evidența contractuală; confirmările de sold ale creditorilor	trimestrial; reconciliere anuală cu creditorii critici, verificată de auditorul extern
F7	cifra de afaceri netă / [(creanțe la începutul perioadei + creanțe la finalul perioadei) / 2] [anexa nr. 2a]	situațiile financiare anuale auditate	anual; certificare de auditorul extern, cu prezentarea distinctă a stocului de creanțe restante
F8	rata cheltuielilor de capital = cheltuieli de capital / total active × 100 [anexa nr. 2a]; gradul de execuție = plăți efectuate pentru investiții, aferente stadiilor fizice recepționate / sursele de finanțare a investițiilor efectiv puse la dispoziție în exercițiu × 100	situațiile financiare; execuția bugetului de investiții; situațiile de lucrări confirmate pe stadii fizice	trimestrial; certificare anuală de auditorul extern
N1	dividende plătite aferente exercițiului / profit net al exercițiului × 100 [anexa nr. 2a]	hotărârea adunării generale a acționarilor de repartizare a profitului; situațiile financiare	anual, din primul exercițiu cu profit net distribuibil
N2	numărul trenurilor sosite la destinație cu întârziere mai mică sau egală cu pragul stabilit prin metodologia publicată, din cauze imputabile operatorului / numărul trenurilor efectuate × 100; se raportează distinct valoarea calculată la pragul de 5 minute; cauzele se clasifică în cauze proprii operatorului, cauze imputabile infrastructurii și cauze terțe	înregistrările sistemelor de conducere a circulației ale administratorului de infrastructură; raportarea către autoritatea contractantă	lunar; nivelul de referință inițial și calculul anual sunt certificate de auditorul extern; metodologia publicată anterior primei măsurători
N3	numărul trenurilor anulate din cauze imputabile operatorului / numărul trenurilor programate × 100; trenurile anulate parțial se consideră anulate	idem N1; programul de circulație aprobat	lunar; certificare anuală de auditorul extern
N4	media anuală a raportului dintre numărul vehiculelor disponibile pentru exploatare și numărul vehiculelor din parcul activ, pe categorii	evidențele de mentenanță; sistemul de management al mentenanței	lunar, pe categorii; certificare anuală de auditorul extern
	(numărul evaluărilor de 4 și 5 / numărul total al evaluărilor) × 100, pe scala de la 1 la 5 [anexa nr. 2b], măsurat prin sondaj anual realizat de un terț independent, cu raportare distinctă pe dimensiuni	sondajul realizat de terțul independent	anual; metodologia publicată anterior primei măsurători; rezultate publice

Cod	Definiție și formulă	Sursa datelor	Frecvență și verificare
N5	numărul titlurilor de călătorie (sau al călătoriilor, pentru titlurile cu valoare) vândute prin canale digitale proprii și automate / numărul total al titlurilor vândute $\times 100$; din ambii termeni se exclud titlurile a căror emiterie este condiționată prin act normativ de document fizic la ghișeu, evidențiate distinct	sistemele de vânzare	lunar; certificare anuală de auditorul extern
N6	călători-km transportați, potrivit metodologiei de raportare către autoritatea contractantă; modificările de perimetru se evidențiază distinct	raportarea către autoritatea contractantă	trimestrial; certificare anuală de auditorul extern
N7	tren-km efectuați / numărul mediu de salariați (echivalent normă întreagă) al exercițiului; se raportează distinct structura efectivelor pe funcții operative și de suport	raportarea către autoritatea contractantă; evidența de personal	trimestrial; certificare anuală de auditorul extern, pe nivelul de referință inițial din inventarul de preluare
N8	numărul posturilor critice pentru care există cel puțin un succesor calificat și autorizat / numărul total al posturilor critice identificate prin planul de succesiune $\times 100$	evidența de resurse umane; registrul autorizărilor	anual; raport de resurse umane, verificat la evaluarea anuală
N9	etape verificabile: structură de ofertare în funcțiune (aprobată prin decizie a consiliului, personal desemnat, proceduri interne, dosar de cost pe rută); rata de participare = numărul procedurilor competitive relevante la care Compania a depus ofertă admisibilă / numărul procedurilor competitive relevante lansate $\times 100$	hotărârile consiliului de administrație; documentele procedurilor de atribuire	trimestrial; verificare pe documentele procedurilor

XII. DISPOZIȚII FINALE

XII.1. Elaborare și consultare

Prezenta scrisoare de așteptări a fost elaborată de compartimentul de governanță corporativă din cadrul Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în consultare cu structurile de specialitate ale Ministerului și cu organele de administrare și conducere ale Companiei, potrivit art. 2¹ alin. (2¹) din OUG nr. 109/2011 și art. 4 alin. (1) din anexa nr. 1b la HG nr. 639/2023. Consultările prevăzute de art. 4 alin. (2)–(3) din anexa nr. 1b sunt lipsite de obiect, statul român, prin Minister, fiind acționar unic.

La fundamentarea așteptărilor au fost utilizate: rapoartele anuale ale administratorilor întocmite în temeiul art. 56 din OUG nr. 109/2011, raportările semestriale prevăzute de art. 55 alin. (1) din aceeași ordonanță de urgență, execuția contractelor de servicii publice și a bugetelor de venituri și cheltuieli, precum și analize comparative privind practica europeană de exercitare a funcției de acționar asupra operatorilor feroviari de călători aflați în proprietate publică.

Propunerea pentru prezenta scrisoare de așteptări a fost transmisă AMEPIP, spre luare la cunoștință, anterior aprobării ei, potrivit art. 4⁴ alin. (5) lit. a) pct. (ii) din OUG nr. 109/2011. Scrisoarea a fost aprobată prin act administrativ al conducătorului autorității publice tutelare, ca parte din componenta inițială a planului de

selecție [art. 4 alin. (4) din anexa nr. 1b]. Categoriile de indicatori de performanță suplimentari utilizate la secțiunea XI sunt stabilite prin același act administrativ, potrivit art. 6 alin. (4) din anexa nr. 2.

XII.2. Efectele scrisorii asupra procedurii de selecție și asupra mandatului

Prezenta scrisoare de așteptări acoperă o perioadă de cel puțin 4 ani, potrivit art. 3 alin. (1) din anexa nr. 1b, și este valabilă pe durata procedurii de selecție și a mandatului 2027–2031, a cărui durată nu poate depăși 4 ani [art. 28 alin. (8) din OUG nr. 109/2011]. Candidații înscrși pe lista scurtă și administratorii care solicită reînnoirea mandatului vor răspunde așteptărilor formulate prin declarația de intenție, potrivit art. 5 alin. (3) din anexa nr. 1b și anexei nr. 1c la HG nr. 639/2023, iar consiliul selectat le va dezvolta în planul de administrare.

Calendarul și termenele stabilite prin prezenta scrisoare au caracter orientativ, potrivit art. 3 alin. (3) din anexa nr. 1b la HG nr. 639/2023, cu excepția termenelor prevăzute de legislația în vigoare, care rămân obligatorii în condițiile stabilite de aceasta.

Termenele stabilite prin prezenta scrisoare se raportează la data începerii mandatului consiliului de administrație (T0, estimat la 14 februarie 2027), potrivit regulii enunțate la secțiunea II.

XII.3. Regimul evaluării, al neîndeplinirii obligațiilor și al revocării

Ministerul aduce la cunoștința candidaților, înainte de depunerea candidaturilor, regimul consecințelor care va fi reflectat în contractele de mandat:

a) **evaluarea anuală** a activității administratorilor se realizează de adunarea generală a acționarilor, potrivit art. 30 alin. (7) din OUG nr. 109/2011, iar rapoartele de evaluare se transmit AMEPIP în termen de 15 zile de la data adunării generale care le-a aprobat și sunt utilizate în procedurile viitoare de reînnoire a mandatului [art. 30 alin. (7¹)];

b) **neîndeplinirea, din motive imputabile, a indicatorilor de performanță** stabiliți prin contractele de mandat atrage revocarea din funcție de către adunarea generală a acționarilor și interdicția de a candida, timp de 5 ani de la data rămânării definitive a hotărârii de revocare, pentru alte consilii de administrație ale întreprinderilor publice, potrivit art. 30 alin. (9) din OUG nr. 109/2011;

c) **nefinalizarea negocierii indicatorilor-cheie de performanță** în termenul de 45 de zile prevăzut de art. 30 alin. (4) din OUG nr. 109/2011, extins de autoritatea publică tutelară cu cel mult 30 de zile, atrage revocarea membrilor consiliului fără drept la daune-interese, cu motivarea și publicarea rezultatului negocierii pe pagina de internet a Companiei [art. 30 alin. (5)]; în cazul în care AMEPIP constată încălcarea nivelului minim al indicatorilor și nu emite avizul conform, iar indicatorii nu sunt refăcuți la nivelul minim aprobat, se aplică art. 30 alin. (3¹)–(3⁴), inclusiv revocarea fără drept la daune-interese și reluarea procedurii de selecție;

d) **neîndeplinirea, din motive imputabile, a obligațiilor legale cu termen** enumerate la secțiunea XI lit. D.1 (între care elaborarea și transmiterea la termen a bugetului de venituri și cheltuieli, cu fundamentarea veniturilor pe temeuri juridice certe, elaborarea planului de reorganizare, restructurare și redresare financiară, întocmirea planului de administrare, declanșarea și finalizarea procedurii de selecție a directorilor, raportările trimestriale și anuale, obligațiile cu termen din contractele de servicii publice, publicările obligatorii și transmiterea inventarului de preluare), precum și **raportarea unui indicator drept îndeplinit fără suport documentar**, vor fi calificate, prin contractele de mandat, drept **justă cauză de revocare**, în condițiile art. 30 alin. (8) din OUG nr. 109/2011, care permite stabilirea prin contract a condițiilor revocării. Aceste obligații nu poartă pondere în setul de indicatori-cheie de performanță, sancțiunea lor operând exclusiv pe acest temei, opozabil deopotrivă administratorilor executivi și neexecutivi;

d¹) **indicatorii de monitorizare** enumerați la secțiunea XI lit. D.2 și indicatorii standardizați de la lit. D.3 se iau în considerare la evaluarea anuală prevăzută la lit. a) și la fundamentarea raportului de evaluare transmis AMEPIP, fără a genera, prin ei înșiși, o cauză de revocare;

e) **calificativul „sub așteptări”,** corespunzător unui grad total de realizare a indicatorilor-cheie de performanță de până la 85%, potrivit grilei de la secțiunea XI lit. E.3, atrage: raport de evaluare nefavorabil, transmis AMEPIP în 15 zile de la adunarea generală care l-a aprobat și utilizat în procedurile viitoare de reînnoire a mandatului [art. 30 alin. (7¹) din OUG nr. 109/2011], consemnat expres, prin contractele de mandat, ca temei al nereînnoirii; plan de redresare, prezentat adunării generale a acționarilor în cel mult 30 de zile de la aprobarea raportului de evaluare; reanalizarea de către adunarea generală a acționarilor, la propunerea comitetului de nominalizare și remunerare și cu avizul AMEPIP, a nivelului indemnizației fixe pentru exercițiul financiar următor, în procedura prevăzută de art. 37 alin. (2) din OUG nr. 109/2011;

f) contractele de mandat vor cuprinde, potrivit anexei nr. 1d la HG nr. 639/2023, clauzele privind condițiile de integritate cu caracter continuu, situațiile de încetare a mandatului și clauza de restituire, precum și cuantumul daunelor-interese datorate în cazul revocării fără justă cauză, potrivit art. 30 alin. (8) din OUG nr. 109/2011; contractele și modificările lor se avizează de AMEPIP și se aprobă de adunarea generală a acționarilor [art. 29 alin. (10)], iar actul adițional care cuprinde componenta variabilă și indicatorii-cheie de performanță va conține și obiective cuantificabile privind obligațiile restante, un plan de recuperare și management al creanțelor, implementarea planului de investiții și fluxul de numerar [art. 29 alin. (11)].

g) neîndeplinirea, din motive imputabile, a indicatorilor-cheie de performanță se apreciază pe baza calculului certificat potrivit secțiunii XI; modificarea obiectivelor și a gradelor de îndeplinire este posibilă numai în situațiile limitativ prevăzute de art. 22 din anexa nr. 2 și cu procedura prevăzută de art. 23 din aceeași anexă, cu precizarea de la secțiunea IV.2 privind cauza prevăzută la art. 22 lit. c).

Prin depunerea candidaturii și prin declarația de intenție, candidații își asumă cunoașterea acestui regim.

XII.4. Profilul căutat

Ministerul Transporturilor și Infrastructurii caută administratori cu experiență demonstrată în transportul de călători sau în servicii operate la scară mare, în transformarea și redresarea organizațiilor, în managementul financiar și al costurilor, în activitate comercială și digitalizare orientate către client și în ofertare competitivă pentru contracte publice: profesioniști dispuși să conducă CFR Călători pe bază de date, cu integritate, cu respect pentru călător și pentru contribuabil, și cu ambiția declarată de a face din Companie un operator care câștigă în competiție.

Ministerul semnalează candidaților că primele luni ale mandatului concentrează un volum neobișnuit de obligații cu termen: inventarul de preluare, componenta de administrare a planului de administrare, declanșarea selecției directorilor, punerea în funcțiune a structurii de ofertare și negocierea indicatorilor-cheie de performanță, toate în raport cu un calendar competitiv al cărui prim termen normativ se împlinește la 1 mai 2027. Disponibilitatea efectivă de timp și capacitatea de a lucra sub presiune de termen sunt cerințe de fond.