



MINISTERUL ECONOMIEI

Anexa la Ordinul ministrului economiei nr. 129P/22.09.2022

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

prin care sunt stabilite dezideratele acționarului unic, Statul român - prin Ministerul Economiei, privind performanțele COMPANIEI NAȚIONALE ROMARM S.A. și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia pentru o perioadă de 4 ani (2022-2026)

Statul român, prin Ministerul Economiei (MEc), în calitate de acționar unic al **COMPANIEI NAȚIONALE ROMARM S.A.**, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani.

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

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor O. U. G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, ale Normelor metodologice de aplicare a O. U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 722/2016 și reprezintă dezideratele acționarului unic, respectiv Ministerul Economiei, cu privire la evoluția **COMPANIEI NAȚIONALE ROMARM S.A.** în următorii 4 ani



I. Rezumatul contextului strategic în care funcționează COMPANIA NAȚIONALĂ ROMARM S.A.

Prezentarea companiei

COMPANIA NAȚIONALĂ ROMARM S.A. (denumită în continuare **C.N. ROMARM S.A.**) funcționează, în conformitate cu prevederile H.G. nr. 979/2000, modificată și completată prin H.G. nr. 952/2001, H.G. nr. 230/2004 și H.G. nr. 1033/2003, ca societate comercială pe acțiuni cu capital integral de stat deținut prin Ministerul Economiei.

C.N. ROMARM S.A. este înregistrată la Oficiul Național al Registrului Comerțului în baza încheierii judecătorești nr. 6402/27.11.2000, cu număr de ordine J40/10841/2000.

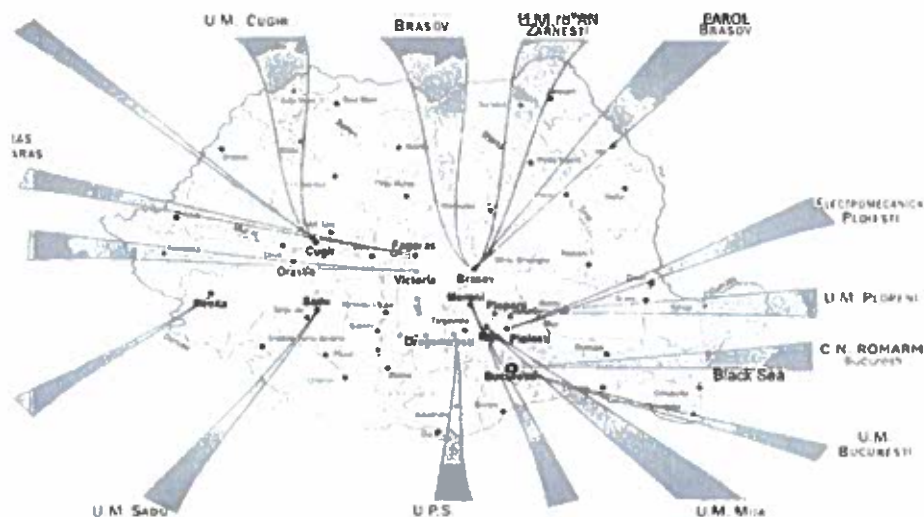
Capitalul social subscris integral vărsat al companiei este de 141.115.897,50 lei, iar numărul de acțiuni nominative este de 56.446.359.

C.N. ROMARM S.A. are ca principal obiect de activitate (CAEN (Rev. 2): 2540 - Fabricarea armamentului și muniției) fabricarea, cercetarea, proiectarea, comercializarea, mentenanța și demilitarizarea armamentului, muniției și tehnicii militare din profilul de fabricație necesar clienților externi sau interni, în condiții de competitivitate și profitabilitate.

Obiectivul activităților economice desfășurate este reprezentat de participarea la satisfacerea de către industria națională de apărare a necesităților de înzestrare ale instituțiilor din cadrul forțelor sistemului național de apărare, pe timp de pace, la instituirea stărilor de asediu, de urgență, de mobilizare sau de război, ținând seama de interesul național și de angajamentele guvernamentale asumate în relația cu NATO și ale Uniunii Europene.

Filialele companiei naționale sunt următoarele :

1. Tohan S.A
2. Carfil S.A.
3. U.M.Cugir S.A.
4. Uzina Mecanică București S.A.
5. Uzina Mecanică Sadu S.A.
6. Arsenal Reșița S.A.
7. Uzina Mecanică Plopeni S.A.
8. Pirochim Victoria S.A.
9. Metrom S.A.
10. Uzina de Produse Speciale Făgăraș S.A. - faliment
11. Uzina Mecanica Mija S.A.
12. Automecanica Moreni S.A.
13. Uzina de Produse Speciale Dragomirești S.A.
14. Electromecanica Ploiești S.A.
15. Fabrica de Arme Cugir S.A.
16. Fabrica de Pulberi Făgăraș S.A.



Rezumatul contextului strategic în care funcționează compania

În viziunea Statului român, prin MEc, activitatea companiei trebuie să fie aliniată la prioritățile, interesele și obiectivele cu rol esențial în definirea strategiei privind industria de apărare. Toate acestea fiind aliniate celorlalte state membre ale Uniunii Europene și NATO. Astfel, C.N. Romarm S.A., prin îndeplinirea obiectivelor propuse, poate contribui pe termen scurt, mediu și lung, la dezvoltarea economică în România.

II. Viziunea generală a acționarului unic, Statul român, prin Ministerul Economiei, cu privire la misiunea și obiectivele companiei

Acționarul unic, Statul român, prin MEc, se așteaptă ca managementul companiei să fie orientat spre dezvoltarea activității în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea serviciilor și produselor realizate, protecția mediului, securitatea și sănătatea salariaților.

Compania își desfășoară activitatea într-o piață liberă, concurențială, conform prevederilor Legii societăților nr. 31/1990, republicată, iar pentru a-și eficientiza activitatea este necesară atragerea de investiții în vederea creării unui cadru de dezvoltare sustenabil pe termen mediu și lung.

Misiunea companiei

Misiunea declarată a **COMPANIEI NAȚIONALE ROMARM S.A.** este realizarea de „soluții industriale în domeniul apărării și securității concepute să satisfacă cerințele clienților de la idee la proiect și dincolo de acestea.”

În viziunea acționarului stat, misiunea companiei este aceea de a crea poate fi structurată astfel:

- realizarea și furnizarea de produse și servicii de înaltă calitate;
 - implementarea principiilor de bună guvernanță, de etică și integritate, la nivelul



MINISTERUL ECONOMIEI

companiei;

- dezvoltarea pe termen mediu și lung a companiei, prin realizarea programului de investiții necesare, precum și prin dezvoltarea de produse și/sau servicii alternative și diversificarea portofoliului de comenzi;

Scopul companiei

"Compania Națională ROMARM S.A. are ca scop desfășurarea de activități cu caracter industrial și comercial constând în fabricarea, cercetarea, proiectarea, comercializarea, mentenanța și demilitarizarea armamentului, muniției și tehnicii militare din portofoliul de fabricație necesar clienților externi sau interni, în condiții de competitivitate și profitabilitate. Compania Națională Romarm S.A. asigură strategia de dezvoltare și implementare a programelor sectoriale pentru filialele sale, coordonează și controlează activitatea acestora".

De asemenea, un alt scop al companiei trebuie să vizeze îndeplinirea politicii Statului român, prin MEc, cu privire la creșterea profitabilității și eficienței activității acesteia, restructurarea economico-financiară, prin diminuarea pierderilor și eficientizarea producției.

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

Obiectivele companiei

În viziunea Statului român, prin Ministerul Economiei, la nivelul companiei, ținând cont de conformitatea și legalitatea desfășurării activităților în condiții de eficacitate și economicitate, de respectarea cerințelor legale și de reglementare, obiectivele sunt următoarele:

- Asigurarea implementării managementului prin obiective măsurabile și verificabile astfel încât să permită evaluarea și controlul performanțelor organizaționale;
- Sporirea autorității C.N. ROMARM SA - Aparat Central cu privire la evoluțiile "strategice" și derularea activității operaționale a filialelor din subordine;
- Redresarea indicatorilor economico-financiară astfel încât situația financiară aprobată după primul an de mandat să consemneze profit;
- Identificarea de soluții eficiente conform prevederilor legale pentru gestionarea ajutoarelor financiare alocate filialelor;
 - Identificarea unor soluții privind dezvoltarea companiei;
- Finalizarea actelor procedurale necesare pentru înființarea Sucursalei Centru de excelență Cercetare Dezvoltare Inovare (CDI);
- Crearea unor tehnologii noi pentru produse noi conform standardelor NATO și UE, în special pentru FSNA;
- Identificarea soluțiilor legale și finalizarea actelor procedurale privind înființarea unui Antrepozit vamal în termen de 4 ani de la numirea administratorilor.
- Adaptarea politicilor de producție, cercetare-dezvoltare, marketing și comerciale care să aibă în vedere:
 - cerințele de înzestrare al M.Ap.N. și a celorlalte instituții din cadrul forțelor sistemului național de apărare;
 - cerințele din Planul de mobilizare a economiei naționale pentru apărare, conform



MINISTERUL ECONOMIEI

legislației aplicabile;

- evoluția pieței externe cu interes inclusiv pe reintrarea pe piețele tradiționale calibru "est" (Africa și Asia);
- Efectuarea cheltuielilor totale proportional cu gradul de realizare a veniturilor totale, cu încadrarea în indicatorii de eficiență aprobați;
- Aprobarea unei structuri organizatorice pe unități operaționale:
 - > Centre de cost;
 - > Centre de profit;
- Implementarea conceptelor de economie verde și dezvoltare durabilă;
- Actualizarea cheltuielilor de regie și aplicarea unitară a acestora pentru operațiuni esențiale identice;
- Diversificarea portofoliului de comenzi, inclusiv dezvoltarea de produse și/sau servicii alternative;
- Promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, tradiție, dialog social, respect față de oameni și mediu, respect față de cultura organizațională, comunitate, istorie etc);
- Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă, etică și integritate;
- Identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.
- Asigurarea satisfacției clienților actuali sau potențiali privind produsele executate și oferite de C.N. ROMARM S.A. în condiții de competitivitate tehnică și comercială, prin menținerea în obiectul de activitate a produselor/serviciilor cu potențial de desfacere intern și/sau export;
- Aplicarea consecventă a unor măsuri pe termen scurt, mediu și lung în direcția modernizării, re tehnologizării, optimizării proceselor/liniilor de fabricație pentru a atinge nivelul optim de competitivitate pe piața internațională în domeniul produselor executate;
- Angrenarea companiei în relații de colaborare cu parteneri externi și interni, integratori de sisteme și cu poziție solidă pe piață, astfel încât să se asigure atât accesul la tehnologii și tehnici de vârf cât și un nivel previzionabil pe termen cât mai îndelungat al capacităților de producție și livrare;
- Dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a informațiilor de management tehnic-financiar-economic și a unui sistem de proceduri adecvate astfel încât să se asigure un management eficient la toate nivelurile ierarhice. Digitalizarea C.N. ROMARM S.A. și a filialelor sale, inclusiv implementarea unui sistem ERP performant pentru asigurarea unui fundament mai bun în luarea deciziilor de către managementul administrativ și executiv.
- Gestionarea prudentă a resurselor și a obligațiilor asumate;
- Asigurarea stabilității financiare prin reducerea cheltuielilor și recuperarea pierderilor;
- Analiza pieței specifice în care operează compania, extinderea și consolidarea clientelei pe piața internă și externă, cu precădere prin intensificarea eforturilor pentru creșterea încrederii actualilor contractori interni și externi și transformarea lor în „parteneri de cursă lungă”;
- Menținerea unui tarif optim, în condițiile unor costuri în evoluție/creștere, raportat la serviciile oferite;



MINISTERUL ECONOMIEI

- Creșterea gradului de satisfacție a clienților, prin creșterea standardului serviciilor oferite;
 - Menținerea unui număr de angajați necesar consolidării activității viitoare;
- Implementarea managementului având la bază informațiile și prognozele financiare în funcție de răspunsurile pieței serviciilor specifice;
- Analiza continuă a punctelor slabe și punctelor tari ale afacerii în contextul riscurilor și oportunităților asociate;
 - Valorificarea eficientă a activelor societății.

În domeniul activității profesionale

- Consolidarea poziției C.N. ROMARM S.A. pe piața specifică a serviciilor prestate prin menținerea calității serviciilor oferite;
- Extinderea relațiilor de cooperare-colaborare cu firme partenere integratoare de sisteme (intern și extern) pentru asigurarea pe termen mediu și lung a unei constanțe în fabricație, atât ca produse, subansamble cât și componente specifice;
- Realizarea unor parteneriate industriale între C.N. ROMARM SA și alți operatori economici care să permită modernizarea fluxurilor tehnologice sau retehnologizarea capacităților de producție existente la nivelul filialelor, diversificarea specializărilor și creșterea nivelului de pregătire profesională a personalului;
- Dezvoltarea controlului intern managerial ca factor de creștere al eficienței și eficacității operațiunilor, raportării financiare de încredere și conformității cu prevederile legale;
- Consolidarea și creșterea de către C.N. ROMARM SA a volumului exporturilor produselor filialelor, pe cât posibil concomitent cu reducerea importurilor de materii prime și materiale;
- Optimizarea resurselor companiei prin digitalizarea activităților ca urmare a implementării unui sistem integrat de planificare de tip Enterprise resource planning (ERP), managementul electronic al documentelor etc;
- Dezvoltarea de către societate a unor produse care pot permite companiei să se angreneze în proiecte complexe cu integratori de sisteme, astfel încât să asigure o participare activă industrial, dar și în faze de cercetare-dezvoltare în acțiuni coordonate la nivel național și internațional;
- Utilizarea eficientă a resurselor materiale deținute, imobile, spații etc., în scopul preluării inflexiunilor cu impact negativ asupra activității de bază.

În domeniul activității economico-financiare

- Continuarea politicii de austeritate financiară, printr-o urmărire și menținere constantă în echilibru a veniturilor și cheltuielilor;
- Creșterea cifrei de afaceri, a profitabilității și eficienței economice a societății prin recuperarea ajutorului acordat filialelor, alocarea unor bugete superioare de achiziție din partea principalului client al companiei - M.Ap.N., reechilibrare internă, atât la nivelul comisioanelor percepute filialelor, cât și în planul recuperării ajutoarelor acordate acestora;
- Conturarea unor premise pozitive pentru creșterea corespunzătoare a cifrei de afaceri și nivelului de venituri ale companiei prin diversificarea obiectului de activitate al acesteia și intrarea în zona direct productivă;
- Asigurarea capacităților necesare protejării în timp real a intereselor esențiale și a siguranței naționale;
- Înlăturarea oricărui risc de intrare a companiei în stare de dificultate privind plățile către bugetul de stat; Transformarea companiei într-o entitate din ce în ce mai profitabilă, care



MINISTERUL ECONOMIEI

să funcționeze pe criterii de performanță, cu o structură suplă și competitivă, al cărei nucleu să fie creator de emulație și competiție;

- Atragerea altor surse de finanțare, altele decât cele obținute din comisioanele aferente prestațiilor din domeniul comercial.

În domeniul politicii de marketing

- Adaptarea activității la cerințele pieței;
- Intensificarea contactelor cu partenerii interni și externi;
- Consolidarea imaginii C.N. ROMARM S.A. pe piață, prin creșterea serviciilor, a calificării personalului, diversificarea serviciilor.

În domeniul politicii de personal

- Selecția de personal tânăr pentru calificare/perfecționare destinată activităților specifice producției, cât și pentru cercetare-dezvoltare-implementare tehnologică de noi proiecte;
- Perfecționarea continuă a salariaților în vederea menținerii eligibilității profesionale pe piața specializată a muncii;
- Asigurarea eficientizării și îmbunătățirii funcționalității elementelor principale aferente activității de bază a companiei prin activitatea de intermediere în comerțul specializat;
- Realizarea unei verticale eficiențe pentru realizarea activităților de coordonare a filialelor;
- Realizarea unei armonizări din perspectiva Legislativă a dreptului acordat companiei de a interveni în activitatea filialelor care sunt organizate sub forma unor societăți comerciale de sine stătătoare, prin formarea unei structuri de grup funcționale din punct de vedere legal pentru organizarea și coordonarea eficientă a filialelor;
- Ocuparea posturilor din companie în funcție de necesitate, pentru realizarea activităților prevăzute în ROF.

III. Scopul companiei

CN ROMARM S.A. este încadrată ca societate comercială, având ca activitate principală, fabricarea armamentului și muniției.

IV. Politica de dividende și de vărsăminte din profitul net aplicabilă companiei

Acționarul unic, Statul român, prin MEc, va urmări pe termen mediu și lung creșterea valorii companiei și implicit a valorii dividendului ca deziderat al oricărui investitor.

Managementul companiei va fi preocupat de menținerea unei structuri solide și robuste de finanțare, care să păstreze în limite confortabile indicatorii de solvabilitate și lichiditate. Aceste condiții întrunite vor permite în mod prioritar asigurarea fondurilor necesare pentru realizarea planului de investiții și, în același timp, asigurarea distribuirii de dividende în linie cu așteptările acționarului unic.



Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă și care va respecta nevoile de investiții de dezvoltare ale companiei.

Acționarul unic dorește asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele pentru dezvoltare și modernizare. Politica de dividende a acționarului se aliniază prevederilor legislative în vigoare, respectiv OG nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.

Cu privire la continuarea re tehnologizării, este necesară stabilirea unui echilibru între vărsăminte și politica de reinvestire, precum și alocarea de resurse pentru noi investiții. Consiliul de Administrație va derula analize specifice privind nevoile și oportunitățile de dezvoltare, iar hotărârile adoptate vor sta la baza fundamentării propunerii anuale privind vărsămintele din profitul net, ce vor fi comunicate, în timp util autorității publice tutelare.

V. Politica de investiții aplicabilă companiei

Politica de investiții este parte integrantă a politicii generale a companiei.

Compania trebuie să aibă în vedere implementarea unor principii care să conducă la creșterea valorii capitalului investit prin:

- Investirea resurselor financiare proprii în vederea achiziționării de dotări tehnologice performante, modernizări ale capacității de producție militară specifică, pentru creșterea productivității, precum și amenajări tehnologice necesare pentru realizarea de produse, echipamente și servicii la standardele NATO și UE;
- Diversificarea obiectului de activitate, în sensul dezvoltării unei facilități proprii de producție, organizată sub formă de sucursală, precum și dezvoltarea unui hub de cercetare;
- Digitalizarea fluxurilor comerciale și aprobarea managementului electronic al documentelor;
- Aprobarea, în timp util și fără întârziere a bugetelor companiei și a filialelor, precum și a planului anual de investiții pentru a nu crea inconveniențe și riscuri în ceea ce privește demararea și finalizarea investițiilor;
- Atragerea de resurse financiare externe în vederea dezvoltării companiei;
- Înlocuirea echipamentelor cu grad ridicat de uzura fizică și morală, precum și a altor elemente de infrastructură legate de acestea;

În viziunea Statului român, prin MEc, compania trebuie să devină stabilă și eficientă în principal prin reducerea cheltuielilor, astfel încât să înceapă să realizeze profit cât mai mare, conducând la consolidarea profitabilității.

Acționarul se așteaptă ca planul de investiții să conducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din acesta.

Investițiile pe plan intern constau în alocarea capitalurilor pentru achiziția de active materiale și nemateriale (echipamente, construcții, licențe) pentru dezvoltarea și perfecționarea aparatului productiv și de vânzări. Motivația realizării acestor investiții de creștere internă



MINISTERUL ECONOMIEI

rezidă într-o strategie de specializare a producției și de consolidare a poziției pe piața de desfacere a produselor sale.

Strategia, care presupune promovarea unor investiții de creștere externă, este diversificarea activității. La nivelul companiei baza activității investiționale o constituie investițiile productive și este unica direcție a politicii investiționale. Investițiile productive se caracterizează printr-o serie de particularități:

- o forma principală de realizare a strategiei de dezvoltare;
- o se află într-o strânsă corelație cu activitatea operațională, de producție;
- o asigură un nivel mai ridicat al rentabilității comparativ cu investițiile financiare;
- o asigură intrări de fluxuri de numerar constante sau sigure (profit);
- o gradul înalt al uzurii echipamentelor.

La nivelul companiei, activitățile investiționale constau în principal din investiții caracterizate printr-o serie de particularități, printre care:

- o achiziții de complexe patrimoniale ca un întreg;
- o construcții noi pentru noi capacități de producție;
- o reconstrucția (anumite modificări în procesul de producție);
- o modernizarea activelor (investiții în linii tehnologice noi);
- o înlocuirea activelor uzate fizic.

Caracterul specific al investițiilor productive determină anumite particularități în realizarea lor. De aceea, este necesară elaborarea politicii financiare privind investițiile productive, având la baza următoarele etape:

- o analiza proiectelor din perioada precedentă;
- o determinarea volumului total al investițiilor productive pentru perioada viitoare;
- o determinarea tipului și pregătirea proiectelor investiționale alternative;
- o evaluarea eficienței fiecărui proiect;
- o realizarea proiectului sau a programului investițional.

Organele de conducere și administrare trebuie să adopte politici de investiții eficiente, adaptate importanței strategice a activității desfășurate și care vor fi desfășurate și care vor fi bazate pe studii de fezabilitate fundamentate.

Astfel, planul de investiții trebuie să aibă o valoare adăugată netă (VAN) pozitivă și o rată internă de rentabilitate (RIR) în condițiile unor presupuneri rezonabile cu privire la piața vizând viitoarele beneficii și viitorul cost al capitalului.

Investițiile pentru dezvoltarea companiei au la bază criteriul rentabilității, iar finanțarea provine din: surse bugetare, majorări de capital social, fonduri proprii, sume provenite din vânzări de active excedentare.

Obiectivul care trebuie urmărit în următorii patru ani, în raport cu investițiile deja efectuate, este acela de a consolida operațional și financiar poziția la nivel național și extern.



MINISTERUL ECONOMIEI

Organele de conducere ale C.N. ROMARM S.A. vor ține seama în întocmirea planului de investiții și de necesitatea asigurării continuității politicii de investiții desfășurată în anii precedenți, care vizează obiective precum:

- Dotarea fabricilor cu echipamente, mașini unelte și echipamente de măsură și control performante, up-gradate la noile tehnologii din domeniu;
- Crearea și menținerea investițiilor semnificative, dar absolut necesare creșterii portofoliului de produse militare și comenzi pentru partenerii interni și/sau externi.

Potrivit Ordonanței nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare, la fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli, compania trebuie să aibă în vedere, fără a se limita la acestea, ca programele sale de investiții și dotări, să fie fundamentate în limita surselor legale de finanțare.

Ca acționar unic, Statul român își rezervă dreptul de a solicita informații ulterioare cu privire la direcția strategică a companiei, ținând seama de așteptările generale exprimate în prezenta scrisoare.

VI. Dezideratele acționarului unic, Statul român, prin Ministerul Economiei cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale companiei

Statul român, prin MEc, dorește să sprijine activitatea C.N. ROMARM S.A. într-un mod constructiv și transparent și să colaboreze cu membrii organelor de administrare și conducere pentru identificarea modalităților de îmbunătățire a performanțelor societății.

Planul de administrare pe care membrii Consiliului de Administrație trebuie să îl elaboreze, conform legislației guvernantei corporative, va reflecta, prin acțiuni concrete, așteptările exprimate de acționar prin scrisoarea de așteptări pentru următorii 4 ani. Consiliul de Administrație își va desfășura activitatea în baza acestui Plan de administrare pe toată durata mandatului și, de asemenea, va îndeplini indicatorii de performanță financiari și non-financiari aprobați de către Adunarea Generală a Acționarilor companiei.

În aplicarea bunelor practici de guvernare corporativă, Planul de administrare va fi publicat pe pagina de internet a companiei.

De asemenea, administratorii companiei trebuie să asigure transparența activității prin publicarea pe pagina de internet a acesteia, a tuturor informațiilor publice prevăzute de cadrul legal aplicabil.

În vederea asigurării în timp optim a unei comunicări eficiente cu acționarul unic cu privire la direcțiile strategice ale companiei, Ministerul Economiei se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație să colaboreze îndeaproape și să transmită documentele de raportare în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de către acționarul unic, precum și oricare alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.



Totodată, în situația constatării oricăror nereguli sau abateri de la îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți în anexele la contractele de mandat ale noilor administratori, Statul Român, prin MEc, trebuie notificat în cel mai scurt timp.

VII. Condiții privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de companie

Acționarul unic, Statul român prin MEc, dorește ca administratorii companiei să acorde o atenție deosebită îmbunătățirii calității serviciilor oferite și creșterii siguranței având în vedere specificul activității desfășurate, conservarea și folosirea în condiții optime a tuturor bunurilor aflate în patrimoniu, precum și susținerea unei structuri optime de personal specializat.

C.N. ROMARM S.A. deține certificări din partea unor societăți de certificare acreditate de ASOCIAȚIA DE ACREDITARE DIN ROMÂNIA - RENAR, care confirmă faptul că sistemele de management al calității acestora sunt conforme cu cerințele unor standard recunoscute atât la nivel național, cât și internațional (ISO 9000/ISO 14000/OHSAS 18000/AQAP 2000).

La nivelul companiei au fost implementate standarde internaționale de certificare cerute de către partenerii externi, atât în ceea ce privește participarea în cadrul proiectelor internaționale de Cercetare-Dezvoltare (CD), cât și din perspectiva unor parteneriate comerciale și industriale aflate în diverse stadii de negociere.

În vederea menținerii unui grad ridicat de calitate și siguranță în utilizarea produselor fabricate, Consiliul de administrație va asigura implementarea, menținerea și recertificarea sistemelor de management al calității, mediului și a celui referitor la sănătatea și securitatea ocupațională în conformitate cu standardele internaționale ISO, precum și un sistem al calității certificate de către organismele militare abilitate în baza Hotărârii Guvernului nr. 1.073/1996 privind evaluarea, certificarea și supravegherea calității la furnizarea forțelor armate.

Totodată trebuie să asigure conformarea cu prevederile legislației în vigoare - Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate și Hotărârea Guvernului nr. 585/2002 pentru aprobarea standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România - referitoare la desfășurarea de activități industriale ce implică informații clasificate din categoria secret de stat.

Principalele probleme cu care se confruntă societatea:

a) Domeniul economic și financiar

- Scăderea accentuată a veniturilor din activitățile societății prin diminuarea, atât pe plan intern, cât și pe plan extern a comenzilor constând în fabricarea, cercetarea, proiectarea, comercializarea, mentenanța și demilitarizarea armamentului, muniției și tehnicii militare din profilul de fabricație necesar clienților externi sau interni;
- Inexistența unei fabrici de pulberi în România și dependența de importuri la costuri ridicate, care influențează semnificativ prețul produsului finit;
- Majoritatea tehnologiilor de fabricație și utilaje cheie de fabricație din cadrul filialelor companiei sunt uzate fizic și moral, având costuri mari de fabricație;
- Lipsa de lichidități și acumularea de arierate semnificative la nivelul filialelor, incapacitatea de a-și finanța producția din fonduri proprii sau atrase;
- Gradul redus de încărcare cu comenzi militare pe plan intern;
- Nomenclatorul de fabricație este învechit, unele produse nemaiputând fi



executate, iar în lipsa unor investiții în cercetare-dezvoltare pentru a depăși decalajul tehnologic existent în piață, compania este dependentă de asimilarea în producție a kiturilor de către diverși furnizori externi, de cele mai multe ori la prețuri ridicate;

- Dispariția industriei din României, aprovizionarea cu materii prime și materiale din import nu este ritmică, unele dintre materiale sunt achiziționate ca echivalente, aceasta presupunând activități suplimentare de reomologare, cu impact asupra costurilor și implicit asupra competitivității;

- Aprobarea, cu întârziere, a bugetelor companiei și filialelor sale, creează mari inconveniențe și riscuri în ceea ce privește finalizarea investițiilor. Dacă timpul este foarte scurt, achizițiile nu mai pot fi finalizate în timp util;

- Costuri foarte mari pentru închirierea poligoanelor militare în vederea omologării produselor noi;

- Pentru contractele încheiate, M.Ap.N. nu acceptă acordarea de avansuri, lucru absolut necesar pentru filiale care se confruntă cu o lipsă cronică a lichidităților. Atunci când se poate agreea acordarea de avans, acesta trebuie garantat 100%, lucru imposibil de multe ori sau care implică costuri mari;

- Pentru a asigura capacități de producție pentru noile tipuri de muniție solicitate de către M.Ap.N. sunt necesare investiții masive pentru fiecare tip de produs. Asemenea investiții, pentru care, oricum, nu există fonduri, nu sunt justificate în condițiile în care M.Ap.N. nu comandă cantități consistente;

- Constrângeri ecologice și de mediu, a căror remediere presupune investiții substanțiale;

- Lipsa suportului financiar pentru dezvoltarea majoră a acestei industrii, în paralel cu inițierea unor planuri de restructurare majoră a filialelor;

- Imposibilitatea accesării unor finanțări de la instituțiile de credit, ca urmare a faptului că filialele au o situație mai puțin favorabilă, dar și ca urmare a codului CAEN pentru care există multiple restricții.

b) Domeniul competitivității tehnice și al resursei umane aferente:

- La licitațiile M.Ap.N. pentru produse dezvoltate special pentru nevoile armatei române, compania este concurată de companii străine cu prețuri mult mai mici, aceste fiind de ce mai multe ori reprezentate de către diverși intermediari locali;

- Îmbătrânirea accentuată a forței de muncă, corelată cu lipsa interesului persoanelor calificate de a desfășura activități în capacitățile de producție și/sau servicii pentru apărare, determinat, în principal, de o politică salarială nemotivată (restricții de ordin legislativ care nu permit o politică salarială motivațională).

Principalele direcții de acțiune ce trebuie urmate:

- Promovarea serviciilor C.N. ROMARM S.A. pe piața internă și externă;
- Realizarea investițiilor prevăzute în Planul de administrare;
- Creșterea numărului de comenzi din partea instituțiilor din cadrul Forțelor Sistemului Național de Apărare (FSNA);
- Valorificarea activelor disponibile pentru creșterea lichidităților și plata arieratelor;
- Obținerea unor facilități de la instituțiile de creditare aplicabile societăților din



MINISTERUL ECONOMIEI

industria de apărare;

- Identificarea unor strategii de relansare în vederea:
 - atragerii și pregătirii profesionale a persoanelor interesate în cadrul unor planuri de dezvoltare profesională,
 - menținerii personalului calificat cu aptitudinile, cunoștințele de specialitate și competențele necesare, ca bază pentru pregătirea unui eșalon tânăr,
 - îmbunătățirii condițiilor de muncă;
- Înființarea unor facilități de producție pentru pulberi în cadrul filialelor de profil.

VIII. Etică, integritate și guvernanță corporativă

În viziunea acționarului unic, Statul român, administratorii și directorii companiei trebuie să acționeze în acord cu cerințele Sistemului de Control Intern Managerial, ale Strategiei Naționale Anticorupție, precum și ale Codului Etic, și să respecte prevederile legale din domeniul Eticii, Integrității și Guvernanței Corporative, în spiritul responsabilității și practicilor transparente de afaceri, cu prudența și diligența unui administrator responsabil.

În conformitate cu prevederile art. 29 aln. (13) din Legea nr. 111/2016 privind aprobarea OUG nr. 109/2011 privind Guvernanța Corporativă a întreprinderilor publice, în cadrul companiei va exista un Cod de etică prin care sunt exprimate angajamentele și responsabilitățile de natură etică în ceea ce privește conducerea afacerilor și a activităților.

Codul Etic este reprezentat de principiile, normele și standardele în baza cărora o organizație își desfășoară activitățile, relațiile interne și interacțiunile cu părțile interesate externe.

Etica menține standarde ridicate de integritate, protejează reputația afacerii, generează încredere, asigură sustenabilitatea afacerii și poate crește profitabilitatea companiei.

C.N. ROMARM S.A. trebuie să mențină și să dezvolte o relație bazată pe încredere cu toate părțile interesate, respectiv cu acele categorii de persoane, grupuri sau instituții a căror contribuție este solicitată pentru a realiza misiunea companiei sau au interes în urmărirea realizării misiunii.

În activitatea Consiliului de Administrație se va urmări implementarea principiilor de guvernanță corporativă, etică și integritate.

La nivelul companiei este obligatorie constituirea a cel puțin două Comitete consultative cu atribuții prevăzute de legislația în vigoare:

- Comitetul de nominalizare și remunerare;
- Comitetul de audit.

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

Administratorii societății, precum și conducerea executivă, trebuie să asigure identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

De asemenea, compania trebuie să se îndrepte către promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, tradiție, dialog social, respect față de oameni și mediu, respect față de cultura organizațională, comunitate, istorie etc).



Funcționalitatea organelor de administrare și conducere ale Companiei

Administratorii și directorii companiei vor elabora și revizui strategia de dezvoltare a acesteia, precum și a politicii privind gestionarea riscurilor. Vor monitoriza eficiența implementării sistemului de guvernare la nivelul societății și vor gestiona eventualele conflicte de interese.

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

Administratorii societății, precum și conducerea executivă trebuie să asigure ducerea la îndeplinire a obligațiilor ce le revin în aplicarea bunelor practici de guvernare corporativă și a legislației în domeniu, respectiv: raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența cu privire la rezultatele economico - financiare ș.a. Astfel, prin grija președintelui Consiliului de Administrație, compania va respecta prevederile cu privire la transparență în aplicarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernare corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea 111/2016.

În considerarea principiilor guvernării corporative a întreprinderilor publice dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD), Consiliile de Administrație ar trebui să aibă autoritatea, competența și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii companiei, acționând cu integritate și fiind trași la răspundere pentru acțiunile lor de către acționar.

Așteptările acționarului unic, Statul român, prin MEc, se îndreaptă cu precădere către:

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

IX. Așteptări privind gestionarea riscurilor

Statul român, prin MEc, consideră că impactul negativ al riscurilor asupra activității companiei, precum și asupra rezultatelor economico-financiare poate fi evitat prin asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate.

Monitorizarea permanentă a principalilor indicatori de risc cu privire la activitatea companiei pot reduce gradul de expunere la efectele unor riscuri inerente de natură economico-financiară, comercială, juridică, operațională etc.

În acest sens, se va efectua și o analiză a impactului și tendințelor generale ale mediului extern, elaborată din perspectiva factorilor politici și legislativi, economici, socioculturali și tehnologici care pot avea influențe directe/indirecte asupra activității economice a C.N. ROMARM S.A..



De asemenea, este necesară continuarea tuturor acțiunilor întreprinse în acest sens până în prezent.

Pornind de la complexitatea activității, compania se poate confrunta cu riscuri provenind din zone variate și domenii diferite.

a) Riscul de lichiditate și financiar

- **Riscul de lichiditate** este riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului, generat de incapacitatea companiei/grupului de a-și onora datoriile exigibile la momentul scadenței acestora. Riscul de lichiditate are două componente principale:
 - i. dificultăți în procurarea fondurilor la scadențele aferente, necesare pentru refinanțarea activelor curente,
 - ii. incapacitatea de a transforma un activ în lichiditate la o valoare apropiată de valoarea sa justă, într-o perioadă de timp rezonabilă.
- **Riscul financiar** este riscul asociat oricărei forme de finanțare la care apelează o companie, fie accesare fonduri publice sau împrumuturi din sectorul privat (inclusive bancare) și gradul de dificultate și rapiditatea de a le obține. Acest risc financiar este direct legat de gradul de îndatorare a agentului economic supus analizei și este pus în evidență de evoluția indicatorilor de rezultate la nivelul firmei, sub incidența structurii financiare a acesteia.

b) Riscul de piață

Riscul de piață este riscul ca modificarea preturilor de piață, cum ar fi rata dobânzii și ratele de schimb valutar, prețurile de achiziții ale materiilor prime, prețul utilitatilor, costul cu forța de muncă sau a altor indicatori financiari, să afecteze negativ veniturile sau valoarea activelor și a datoriilor Grupului.

- **Riscul de rată a dobânzii** - Riscul de rată a dobânzii reprezintă riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului ca urmare a unor modificări adverse ale ratelor dobânzii a finanțărilor atrase.
- **Riscul valutar** - Grupul și Banca sunt expuse riscului valutar prin pozițiile deschise generate de tranzacțiile de schimb valutar pentru operațiunile de export-împort. Există de asemenea un risc bilanțier legat de posibilitatea variației activelor sau datoriilor monetare nete în valută, ca urmare a fluctuațiilor cursului de schimb.
- **Riscul de credit** - politicile societății trebuie să prevadă ca vânzările să fie făcute către clienți cu risc de credit scăzut, să fie garantate fie prin plată în avans, fie cu scrisori de garanție bancară.

c) Riscul operațional

Riscul operațional reprezintă riscul ca practicile, politicile și sistemele interne să nu fie adecvate pentru a preveni apariția unei pierderi, din cauza condițiilor de piață sau a dificultăților operaționale și este strâns legat de poziția din piață, de identificarea și evaluarea investițiilor, de pierderile generate de activitatea companiei, de posibile amenzi, penalități, sancțiuni, de o stabilire sau administrare deficitară a obligațiilor contractuale.

d) Riscul climatic și de mediu



Acesta este reprezentat de apariția unor noi reglementări care implică revizuirea acordurilor de mediu și întocmirea unor noi situații de evaluare adecvată și a unor rapoarte privind impactul asupra mediului a oricărui proiect.

Impactul schimbărilor climatice și accelerarea inițiativelor la nivelul autorităților de reglementare, precum și la nivelul politicilor publice, contribuie la o preocupare din ce în ce mai mare a sectorului industriei de apărare asupra identificării și gestionării riscurilor aferente. Fără a fi privite ca o categorie distinctă de riscuri, riscurile climatice reprezintă acceleratoare ale riscurilor gestionate în mod tradițional de către CNR și filialele sale, fie că ne referim la riscul fizic sau la riscul de tranziție.

- **Riscul fizic** - este determinat fie de evenimente climatice extreme legate de temperatură, vânt, apă (cum ar fi inundații, uragane, incendii), fie la modificări pe termen lung a tiparelor climatice (cum ar fi temperaturi ridicate menținute pe un orizont de timp mai îndelungat, valuri de caldură, secete sau creșterea nivelului mării).
- **Riscul de tranziție** - apare ca urmare a măsurilor luate pentru a atenua efectele schimbărilor climatice și a tranziției către o economie cu emisii reduse de dioxid de carbon (cum ar fi modificări ale legilor și reglementărilor, litigii datorate eșecului de a atenua sau de a se adapta la schimbări climatice), precum și modificări ale cererii și ofertei pentru anumite mărfuri, produse și servicii, ca urmare a schimbărilor în comportamentul consumatorilor și în cererea investitorilor.

e) Riscul strategic

Riscul strategic face parte din riscurile care sunt evaluate din punct de vedere calitativ în cadrul procesului de evaluare a riscurilor inițiat de CNR și filialele sale.

Riscul strategic este analizat din următoarele perspective:

- i. riscul de schimbare în mediul de afaceri;
- ii. riscul de implementare defectoasă a deciziilor;
- iii. riscul de lipsă de reactivitate.

f) Riscul de conformitate

În conformitate cu prevederile legale și politicile CNR și filialele sale, administrarea riscului de conformitate de către Departamentul Juridic asigură Funcția de Conformitate în cadrul CNR și realizează prin:

- i. acordarea de consultanță cu privire la aplicarea prevederilor cadrului legal și de reglementare și cu privire la standardele pe care Banca este necesar să le îndeplinească;
- ii. evaluarea impactului posibil pe care l-ar putea avea orice schimbări ale cadrului legal și de reglementare privind activitățile societății;
- iii. verificarea ca noile produse și proceduri sunt conforme cu cadrul de reglementare;
- iv. evaluarea, măsurarea și monitorizarea riscului de conformitate în ariile aflate în competența sa, precum și raportarea corespunzătoare către conducerea CNR;
- v. administrarea relației cu autoritățile de reglementare, în colaborare cu structurile de conducere ale societății.



g) Riscul aferent impozitarii

Acest risc fiscal este generat de modificarile foarte frecvente ale cadrului legal privind taxele si impozitele care pot impacta negativ activitatea economica a oricarui agent economic. Variabilitatea cadrului fiscal de reglementare genereaza o impredictibilitate semnificativa referitoare la dezvoltarea proiectelor de investitii, a strategiilor si planurilor de afaceri pentru intregul mediu de afaceri .

CNR si filialele sale asigura derularea sustenabila a managementului riscului fiscal prin mentinerea unei functii fiscal transparente, operationale si eficiente in cadrul organizatiei. Grupul respecta si aplica cu strictete legislatia fiscala in vigoare pentru toate categoriile de taxe si impozite si depune toate eforturile necesare pentru adaptarea la modificarile cadrului de reglementare fiscal.

h) Riscul în plan administrativ

Este strâns legat de calificarea personalului, de capacitatea de a realiza activitățile ce concură la realizarea obiectului de activitate, pentru gestionarea acestui risc fiind necesar a fi introdus un management modern și o gestionare eficientă a riscului la nivelul activităților/proceselor companiei, în strânsă legătură cu obiectivele specifice.

Așteptările Statului Român, prin MEc, sunt strâns legate de optimizarea proceselor de reducere/eliminare de către administratori a riscurilor ce pot afecta activitatea companiei.

Din această perspectivă se așteaptă de la viitorul Consiliu de administrație să contribuie la îmbunătățirea performanței, competitivității și la creșterea valorii C.N. ROMARM S.A. printr-o cât mai bună valorificare a activelor deținute de companie și a potențialului uman, cu afaceri predictibile și profitabile.

Managementul riscului trebuie să devină o componentă esențială și indispensabilă a fiecărui proiect, parte în luarea deciziilor, în prioritizarea acțiunilor/investițiilor.

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

Acționarul, Statul român, prin MEc, dorește ca organele de administrare și conducere ale societății, să acționeze în următorii patru ani, în procesul de conducere pentru obținerea performanței financiare sustenabile, urmărind, fără a se limita la acestea:

- asigurarea performanței economice sustenabile pentru stabilitate operațională;
- optimizarea consumurilor și a costurilor operaționale;
- eficientizarea modului de implementare a sistemelor și proceselor de management din companie;
- îmbunătățirea programelor de realizare a investițiilor;
- dimensionarea optima a necesarului de resurse umane, în raport cu nevoile activităților desfășurate și pentru dezvoltarea companiei;
- îmbunătățirea indicatorului de productivitate a muncii;



MINISTERUL ECONOMIEI

- asigurarea unui echilibru între încasări și plăți;
- asigurarea unei lichidități optime în vederea respectării termenelor de plată a datoriilor (furnizori, salariați, buget);
- menținerea unei marje de profit prin identificarea și eliminarea cheltuielilor ineficiente.

IX. Așteptări nefinanciare ale acționarului Stat, prin MEC

În viziunea acționarului unic, conducerea companiei ar trebui să urmeze câteva direcții principale de acțiune:

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