



Anexa la Ordinul nr. 495 / 18.02.2024

## SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

prin care sunt stabilite dezideratele acționarului majoritar, statul român - prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului (MEAT), privind performanțele Societății UZINA MECANICĂ SADU S.A. și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia pentru o perioadă de 4 ani

### I. REZUMATUL CONTEXTULUI STRATEGIC ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ SOCIETATEA UZINA MECANICĂ SADU S.A.

Modernizarea României cu ajutorul Mecanismului de Redresare și Reziliență (MRR) este o șansă istorică, un proiect național care aduce reformele necesare dezvoltării reale a unei țări europene din era verde și digitală. P.N.R.R. al României este conceput astfel încât să asigure un echilibru optim între prioritățile Uniunii Europene și necesitățile de dezvoltare ale României. Obiectivul general al P.N.R.R. al României este dezvoltarea României prin realizarea unor programe și proiecte esențiale, care să sprijine reziliența, nivelul de pregătire pentru situații de criză, capacitatea de adaptare și potențialul de creștere, prin reforme majore și investiții cheie cu fonduri din Mecanismul de Redresare și Reziliență. Obiectivul specific al P.N.R.R. este corelat cu cel al mecanismului, detaliat în Regulament, și anume de a atrage fondurile puse la dispoziție de U.E. prin Next Generation EU în vederea atingerii jaloanelor și a țintelor în materie de reforme și investiții.

Statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, în calitate de acționar majoritar al societății UZINA MECANICĂ SADU 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 Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernanței întreprinderilor publice din portofoliul său precum și crearea unei relații de cooperare bazate pe încredere reciprocă, cu respectarea principiilor transparenței, responsabilității, eficienței economice și profitabilității societății.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind



governanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, ale Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 722 /2016 și reprezintă dezideratele acționarului majoritar, Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului și ale celui alt acționar, cu privire la evoluția SOCIETĂȚII UZINA MECANICĂ SADU S.A în următorii 4 ani.

## II. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA UZINA MECANICĂ SADU S.A.

### Prezentarea companiei

Societatea Uzina Mecanică Sadu S.A. (UM SADU S.A.) este parte a structurii Companiei Naționale ROMARM S.A. și a fost înființată în anul 1939 în baza decretului lege nr. 3010 și s-a numit Pirotehnia Armatei Sadu, al cărei obiectiv a fost fabricarea produselor pirotehnice pentru apărare. Începând din anul 1991, unitatea își modifică denumirea în UM SADU și face parte din RATMIL București. Înființarea Societății UM SADU S.A. s-a realizat prin restructurare în anul 2001 și funcționează ca filială a Companiei Naționale ROMARM S.A.

Societatea UM SADU S.A. este deținută în proporție de 79,67% de statul român, reprezentat prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, iar Compania Națională ROMARM S.A. deține 20,33% acțiuni.

Capital social subscris al societății UM SADU S.A. este format din 33.869.889 acțiuni nominative cu o valoare nominală de 2,5 lei/acțiune, și o valoare totală de 33.869.889 lei.

Natura capitalului : integral de stat

Structura acționariatului la data de 01.02.2024, este următoarea:

Acționar	TOTAL	%
Statul român prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului	67459410 lei	79,67%
COMPANIA NAȚIONALĂ ROMARM SA	17215312,5 lei	20,33%
<b>TOTAL:</b>	<b>84674722,5 lei</b>	<b>100%</b>

Societatea se află în administrare specială conform Ordinului 207/2008 privind instituirea procedurii de administrare specială.



**Societatea Uzina Mecanică Sadu S.A.** are ca obiect principal de activitate „*fabricarea armamentului și muniției*” - cod CAEN 2540, constând în:

- cercetarea, proiectarea, fabricarea și comercializarea de muniție de infanterie calibre NATO (5,56 x 45 mm, 7,62 x 51 mm, 9 mm Parabellum, în diferite variante constructive), precum și calibre "Est" , de la 5,45 mm la 9 mm Makarov și diverse elemente pirotehnice de inițiere;
- Asigurarea de servicii, precum: - activități de cercetare - dezvoltare pe diverse proiecte.

UM SADU S.A. derulează contracte atât pe piața internă cât și pe cea externă.

Societatea deține, pe lângă capacitățile de fabricație necesare realizării produselor mai sus menționate, anumite facilități, printre care:

- ateliere de proiectare, prin care asigură cercetarea și dezvoltarea de noi produse ori îmbunătățirea produselor existente;
- secție de producție scule;
- laboratoare pentru efectuarea de analize chimice și fizice ale materiilor prime și produselor finite;
- laborator metrologic pentru testarea și atestarea dispozitivelor și verificatoarelor utilizate în procesul de producție și control, funcționând sub autoritatea Biroului Român de Metrologie;
- uzina electrică proprie cu o capacitate de 1500 MW/an;
- stație de epurare a apelor uzate;
- depozite.

În viziunea acționarului majoritar, statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, activitatea societății 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, Societatea UM SADU S.A., prin îndeplinirea obiectivelor propuse, putând contribui pe termen scurt, mediu și lung, la dezvoltarea economică în România.

### **III. VIZIUNEA GENERALĂ A ACȚIONARULUI MAJORITAR, STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI, CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI**

Societatea este un operator economic din industria națională de apărare, autorizată să desfășoare activități necesare realizării de produse militare, sensibile și strategice.



precum și/sau cu serviciile aferente acestora. Astfel, obiectivul activităților economice desfășurate de aceasta 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 structurile NATO și al Uniunii Europene. În egală măsură funcționarea societății pornește de la rațiuni eminamente economice, activitatea fiind orientată către îmbunătățirea parametrilor economici și echilibrarea bugetului în condițiile în care lichiditatea, solvabilitatea și funcționalitatea acestei entități poate influența stabilitatea ansamblului economiei.

Aționarul majoritar, statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, se așteaptă ca managementul societății 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.

În vederea eficientizării activității, este necesară atragerea de investiții pentru crearea unui cadru de dezvoltare sustenabil pe termen mediu și lung.

### **Misiunea**

Societatea trebuie să vizeze îndeplinirea politicii statului român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, cu privire la creșterea profitabilității și eficienței activității acesteia, restructurarea economico-financiară, prin diminuarea pierderilor și eficientizarea producției.

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

### **Obiectivele societății**

Ținând cont de conformitatea și legalitatea desfășurării activităților în condiții de eficacitate și economicitate, de respectarea cerințelor legale și de reglementare, a regulamentelor, procedurilor și deciziilor interne, la nivelul societății au fost stabilite următoarele obiective:

- Modernizarea capacităților de producție destinate sectorului producției de apărare și asigurarea de produse competitive, de bună calitate, în condiții de accesibilitate, siguranță și sustenabilitate, Forțelor Sistemului Național de Apărare, printr-un proces de re tehnologizare prin realizarea de investiții imediate;



- Redresarea indicatorilor economico-financiari ai societății astfel încât, după finalizarea restructurării, situațiile financiare să nu mai consemneze pierderi;
- Consolidarea pe termen lung a statutului de producător de muniții pentru armamentul de infanterie, pe piața internă și externă, cu respectarea tuturor angajamentelor privind asigurarea sănătății și securității ocupaționale;
- Proiectare și producție scule, dispozitive și verificatoare specializate, destinate producției de muniții fabricate de societate;
- Asigurarea de resurse umane calificate, specializate;
- Asigurarea de resurse financiare proprii și atrase pentru asigurarea obligațiilor necesare;
- Asigurarea de resurse materiale: materii prime și materiale conform specificațiilor de produs;
- Asigurarea condițiilor pentru respectarea cadrului legislativ (autorizații, etc.)
- Implementarea principiilor de bună guvernare, de etică și integritate, la nivelul operatorului economic;

Obiectivele generale propuse pentru viitorul consiliului de administrație sunt următoarele:

- aplicarea principiilor de etică, integritate și guvernare corporativă;
- efectuarea cheltuielilor totale proporțional cu gradul de realizare a veniturilor totale, cu încadrarea în indicatorii de eficiență aprobați;
- respectarea limitelor maxime aferente cheltuielilor cu personalul, aprobate în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli;
- adoptarea 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 esențial identice;
- diversificarea portofoliului de comenzi, inclusiv dezvoltarea de produse și/sau servicii alternative.

Obiective specifice:



- Redresarea indicatorilor economico-financiari ai societății astfel încât, după finalizarea restructurării, ultima situație financiară aprobată din mandatul CA să nu mai consemneze pierderi;
- Finalizarea investițiilor pentru modernizarea capacităților de producție într-un interval de timp de cel mult patru ani.

#### Scopul societății

Organizarea și funcționarea acestei entități economice este realizată și se desfășoară în conformitate cu prevederile Legii societăților nr. 31/ 1990 (republicată), cu modificările și completările ulterioare. Societatea desfășoară, potrivit domeniului de activitate principal, activități reglementate subsumate prevederilor Legii nr. 232/2016 privind industria națională de apărare, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit art. 11, lit. C din Anexa nr. 1c la HG nr. 722/2016, cu privire la încadrarea întreprinderii publice în categoriile de scopuri, UM SADU S.A. este încadrată ca societate comercială.

#### **IV. POLITICA DE DIVIDENDE ȘI DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ SOCIETĂȚII**

Societății îi sunt aplicabile prevederile O.G nr. 64/2001 (\*actualizată\*) privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.

În perspectiva continuării re tehnologizării, acționarul majoritar, statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului așteaptă să fie stabilit un echilibru între vărsăminte și politica de reinvestire, apreciază că este necesară alocarea de resurse pentru noi investiții, iar deciziile Consiliilor de Administrație (CA) în acest sens trebuie să aibă în vedere obiectivul general de creștere al gradului de satisfacere al necesităților de înzestrare ale forțelor din cadrul sistemului național de apărare, înțelegând prin aceasta și acțiunile necesare adaptării portofoliului de produse la proiectele strategice de înzestrare ale acestora. În acest sens, membri consiliului de administrație vor 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.



Accionarul majoritar, statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, va urmări pe termen mediu și lung creșterea valorii societății și implicit a valorii dividendului ca deziderat al oricărui investitor.

Politica de dividende a acționarului se aliază prevederilor legislative în vigoare, respectiv O.G 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 și reglementează repartizarea unei cote de minimum 50% din profit ca vărsământ/dividend la bugetul de stat sau bugetul local.

În contextul evoluției în plan geopolitic și economic, respectiv apariția unei zone de conflict în imediata vecinătate a României, din perspectiva continuării re tehnologizării operatorului economic, acționarul majoritar dorește asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele pentru dezvoltare și modernizare. Astfel, deciziile conducerii operatorului economic trebuie să aibă în vedere obiectivul general de creștere a gradului de satisfacere a necesităților de înzestrare a forțelor din cadrul sistemului național de apărare, înțelegând prin aceasta și acțiunile necesare adaptării portofoliului de produse la proiectele strategice de înzestrare ale acestora.

În acest sens, 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.

Managementul 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 acționarilor.

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

## V. POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ SOCIETĂȚII

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

Societatea Uzina Mecanică Sadu S.A. este o societate cu capital integral de stat, al cărei obiect principal de activitate este fabricarea de muniție de infanterie, fiind



singura societate din România care produce muniție de infanterie de calibre mici, în două variante: cu tub de oțel și cu tub de alamă.

Înțelegând misiunea sa și faptul că pentru a rezista pe o piață externă tot mai acerbă și a oferi produse competitive, de bună calitate, în condiții de accesibilitate, siguranță și sustenabilitate, este necesar să fie desfășurat un amplu proces de re tehnologizare, prin realizarea de investiții.

Programul de Investiții al Societății UM Sadu S.A. cuprinde obiective de investiții fundamentate, justificate și prioritizate exclusiv pentru executarea de comenzi/contracte de produse pentru Forțele Sistemului Național de Apărare (FSNA).

Având în vedere recente evoluții în plan geopolitic și economic, respectiv zona de conflict din imediată vecinătate a țării noastre se pretind acțiuni concrete în vederea protejării intereselor naționale, inclusiv prin acțiuni de asigurare a unor capacități de producție și/sau servicii pentru apărare, și a unor capacități de producție și/sau servicii pentru apărare de interes strategic pentru securitatea națională în vederea satisfacerii necesarului FSNA de produse militare, sensibile și strategice, precum și a serviciilor de mentenanță necesare.

În acest sens este necesar să fie consolidate capacitățile de apărare a României prin luarea unor măsuri urgente de redresare economico-financiară a operatorilor economici de interes strategic, astfel încât FSNA să poată fi pregătite pentru protejarea intereselor naționale de apărare ale statului român, precum și pentru a-și onora obligațiile asumate în calitate de stat membru al Uniunii Europene și Organizației Tratatului Atlanticului de Nord.

Ca măsuri necesare în vederea asigurării capacităților mai sus menționate, dezideratul statului român se îndreaptă către efectuarea de investiții pentru modernizarea fluxurilor de producție existente și realizarea altora noi, necesare pentru realizarea de produse, echipamente și servicii la standarde NATO și UE.

De asemenea, viitorul Consiliu de administrație va trebui să urmărească continuarea procesului investițional, concomitent cu reducerea cheltuielilor materiale și/sau de personal prin înlocuirea echipamentelor cu grad ridicat de uzură fizică și morală, precum și a altor elemente de infrastructură legate de acesta.

Astfel, programul de investiții al UM SADU S.A. va avea în vedere, în principal, dotarea cu mașini și echipamente moderne care să asigure performanțe superioare în ceea ce privește productivitatea, reducerea pierderilor tehnologice și a duratei ciclului de fabricație, creșterea capacității de producție și eficiența utilizării forței de muncă disponibile.





În perioada următoare, Consiliul de administrație, este necesar să urmărească continuarea procesului investițional, concomitent cu reducerea cheltuielilor materiale și/sau de personal prin înlocuirea echipamentelor cu grad ridicat de uzură fizică și morală, precum și a altor elemente de infrastructură legate de acesta. Ca atare, programele de investiții ale societății vor avea în vedere, în principal, dotarea cu mașini și echipamente moderne care să asigure performanțe superioare în ceea ce privește productivitatea, reducerea pierderilor tehnologice și a duratei ciclului de fabricație, creșterea capacității de producție și eficiența utilizării forței de muncă disponibile.

Pentru finanțarea obiectivelor de investiții vor fi folosite:

- a) venituri proprii ale operatorilor economici;
- b) fonduri alocate de la bugetul de stat, prin bugetul ministerului de resort, în condițiile legii;
- c) fonduri europene și/sau naționale alocate în cadrul unor programe pentru finanțarea activităților de cercetare-dezvoltare- inovare în domeniul industriei naționale de apărare;
- d) fonduri europene alocate prin mecanisme ale Uniunii Europene privind încurajarea investițiilor directe, creșterea competitivității și a pieței de capital;
- e) finanțări ale investitorilor strategici;
- f) fonduri provenite din parteneriate public-private;
- g) credite bancare acordate cu/fără garanții guvernamentale, în condițiile legislației privind datoria publică;
- h) fonduri europene nerambursabile accesate prin intermediul proiectelor pentru dezvoltarea tehnologiilor cu dublă utilizare;
- i) alte surse, în condițiile legii;
- j) fondul pentru industria națională de apărare, constituit în conformitate cu Strategia industriei naționale de securitate de apărare.

Organele de administrare și de conducere vor adopta politici de investiții eficiente, adaptate importanței strategice a activității desfășurate și care vor fi bazate pe studii de fezabilitate fundamentate. Astfel planurile 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 piață vizând viitoarele beneficii și viitorul cost al capitalului.



În execuția bugetelor de venituri și cheltuieli ce vor fi aprobate în următorii 4 ani, societatea trebuie să respecte limitele maxime aprobate pentru cheltuielile de natură salarială și să efectueze cheltuieli totale proporțional cu gradul de realizare a veniturilor totale, cu încadrarea în indicatorii de eficiență aprobați.

În viziunea statului român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, societatea trebuie să devină stabilă și eficientă în principal prin reducerea cheltuielilor, astfel încât să înceapă să realizeze profit, conducând la consolidarea profitabilității.

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 participare majoritară, cu modificările și completările ulterioare, la fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli, societatea 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 majoritar, 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 ACȚIONARILOR CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE SOCIETĂȚII**

Statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, dorește să sprijine activitatea societății UM SADU 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 guvernanță 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 societății, Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului 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 M.E.A.T, trebuie notificat în cel mai scurt timp.

Deasemenea, se va asigura conformarea cu prevederile legislației în vigoare - Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate și cu Hotărârea Guvernului nr.585/2002 pentru aprobarea standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România - referitoare la desfășurare de activități industriale ce implică informații clasificate din categoria secret de stat.

## **VII. CONDIȚII PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR PRESTATE DE COMPANIE**

Acționarii reprezentați de statul român prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, doresc ca administratorii societății 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.

În vederea menținerii unui grad ridicat al calității și siguranței 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. 1073/1996 privind evaluarea, certificarea și supravegherea calității la furnizorii forțelor armate.

Totodată trebuie asigurată 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.



În vederea realizării de produse moderne și fiabile, cu înaltă precizie în funcționare, de către UM SADU S.A., este necesară menținerea certificării standardului de calitate SR EN ISO 9001:2015.

Sistemul de management al calității implementat la nivelul UM SADU S.A. este certificat și de Organismul Militar de Certificare, Acreditare și Supraveghere OMCAS București, conform normelor NATO de asigurare a calității în proiectare, dezvoltare și producție AQAP 2110.

### VIII. ETICĂ, INTEGRITATE SI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

În viziunea acționarului unic, statul român, administratorii și directorii societății 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 Guvernății Corporative, în spiritul responsabilității și practicilor transparente de afaceri, cu prudența și diligența unui administrator responsabil.

În conformitate cu prevederile art. 29 alin. (13) din Legea nr. 111/2016 privind aprobarea OUG nr. 109/2011 privind Guvernanța Corporativă a întreprinderilor publice, în cadrul societății va fi elaborat un Cod de etică prin care vor fi 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 societății.

UM SADU 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 societății 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 societății 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 societății 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, societatea 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).

## **IX. FUNCȚIONALITATEA ORGANELOR DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE SOCIETĂȚII**

Administratorii și directorii societății 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, statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, 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.

## **X. AȘTEPTĂRI PRIVIND GESTIONAREA RISCURILOR**

Statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, consideră că impactul negativ al riscurilor asupra activității societății, 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 societății 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 UM SADU S.A.

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

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

Așteptările statului român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, sunt strâns legate de optimizarea de către administratori a riscurilor ce pot afecta activitatea societății.

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



Principalele probleme cu care se confruntă societatea sunt următoarele:

- Lipsa comenzilor/contractelor pe termen mediu și lung pentru portofoliul de produse din nomenclatorul de fabricație al societății, necesare elaborării unui plan de afaceri.
- Media de vârstă a personalului este crescută, reducerea acesteia fiind condiționată de angajarea personalului tânăr. Deși, în ultimii ani întinerirea forței de muncă a fost unul dintre obiectivele societății, atingerea acestui deziderat a fost dificilă din următoarele cauze:
  - veniturile foarte mici din perioada 2019-2021 au determinat diminuarea numărului de personalul tânăr angajat;
  - lipsa personalului tânăr calificat pentru anumite meserii, fapt pentru care au fost angajați foști salariați ai societății, actual pensionari.
- Starea tehnică a echipamentelor și liniilor tehnologice de producție: principalul generator de costuri de fabricație este actuala tehnologie, care este una învechită, majoritatea utilajelor fiind din anii 1960-1970, uzate moral, dar și fizic, iar societatea, din lipsă de resurse financiare nu-si permite sa investească în modernizarea lor. Aceste utilaje sunt în general de productivitate scăzută, fiind mari consumatoare de manopera, de utilități și cu pierderi uneori peste limitele admise. Randamentul fiind unul scăzut.

#### **XI. AȘTEPTĂRI ALE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCEREA CHELTUIELILOR SI ALTE ASPECTE ALE AFACERII**

Aționarul, statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, 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;
- 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.

## **XII. AȘTEPTĂRI NEFINANCIARE ALE ACȚIONARULUI MAJORITAR STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI**

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 societății;
- Transmiterea către Autoritatea publică tutelară, în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, 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 societate;
- Promovarea unei politici de marketing și continuarea investițiilor în vederea stimulării creșterii cererii potențialilor clienți, precum și a gradului de satisfacție a acestora;
- Îmbunătățirea cadrului de implementare a principiilor de guvernanță corporativă.

