



Anexă la Ordinul nr. 1457/12.12.2023

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

PRIN CARE SUNT STABILITE DEZIDERATELE ACȚIONARULUI MAJORITAR - STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI ȘI ALE CELORLALȚI ACȚIONARI, PRIVIND PERFORMANȚELE SOCIETĂȚII AVIOANE CRAIOVA 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

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 AVIOANE CRAIOVA 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 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 societății.

În conformitate cu prevederile H.G. nr. 722/2016 pentru stabilirea criteriilor de selecție, de întocmire a listei scurte de până la 5 candidați pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și a altor măsuri necesare implementării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Anexa 1c, Secțiunea a 2-a, art. 6: "Scrisoarea de așteptări constituie o sinteză a



așteptărilor financiare și nonfinanciare ale autorității publice tutelare, întocmite în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, și a strategiei guvernamentale în sectoarele în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare, cu evidențierea legăturii dintre acestea și așteptările generale ale autorității publice tutelare și acționarilor, după caz, de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.”

Prezentul document reprezintă dezideratele acționarului majoritar, respectiv Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului cu privire la evoluția societății în următorii 4 ani și a fost elaborat în temeiul prevederilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr.111/2016 cu modificările și completările ulterioare și H.G. nr. 722/2016 pentru stabilirea criteriilor de selecție, de întocmire a listei scurte de până la 5 candidați pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și a altor măsuri necesare implementării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

II. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND SOCIETATEA AVIOANE CRAIOVA S.A

PREZENTAREA SOCIETĂȚII

AVIOANE CRAIOVA S.A. desfășoară activități în domeniul aviației de peste 44 ani, având un rol determinant în dezvoltarea industriei aeronautice militare românești. În anul 1972 Compania a fost fondată prin hotărâre guvernamentală având ca unic obiectiv de activitate: industrializarea și fabricarea avionului de vânătoare și atac la sol IAR 93.

Proiectul/programul IAR 93/ORAO a fost obiectivul unei colaborări interstatale între Republica Socialistă România și Republica Federativă Socialistă Iugoslavia. În condițiile schimbărilor socio-politice intervenite după 1989 în România și în mod special datorită schimbărilor geopolitice și a dezmembrării federației iugoslave, programul IAR 93 a intrat în regresie și apoi fabricarea a fost oprită. Oprirea fabricației acestui avion și apoi scoaterea acestuia din uzul Forțelor Aeriene Române a avut implicații dramatice asupra societății.

În anul 1978 s-a început programul pentru industrializarea și fabricarea avionului IAR 99, fiind singurul proiect în totalitate de concepție românească.

Prin programele IAR 93 și IAR 99 s-a urmărit obținerea independenței din punct de vedere al achizițiilor prin realizarea unor capacități și capacități de producție militare proprii.

Odată cu anul 1990, schimbările intervenite în mediul socio-economic românesc a impus o nouă strategie și orientare la nivelul producției. Începând cu anul 1992 și până în prezent societatea a trecut printr-un proces radical de restructurare în sensul reducerii masive a personalului, de la 4500 angajați în 1989 s-a ajuns la 321 angajați în prezent și reorientarea furnizării de servicii către: industria orizontală; aviația civilă.



În anul 1995 s-au încheiat primele contracte cu parteneri externi pentru fabricarea de componente pentru avioane civile - Colaborarea cu firma FOKKER.

În anul 2003 s-au încheiat contracte cu firma SABCA, pentru furnizarea de componente (piese primare și subansamble) în programul AIRBUS A320/330/380.

În anul 2007 s-a demarat colaborarea cu firmele AEROSTAR S.A. și BAE Systems pentru fabricarea kitului de conversie al avionului Bae 146 (conversia din avion de pasageri în avion cargo).

Din anul 2005 și în prezent compania colaborează cu firma germană MT Aerospace pentru furnizarea de componente în programul European Aerial IV.

În perioada anilor 2000-2008 compania a colaborat cu firma IAI pentru modernizarea cu avionică a avionului IAR 99.

În perioada anilor 2008-2020 compania a colaborat cu firma El bit pentru fabricarea de kituri și instalarea acestora pe avioane militare din dotarea FA Azerbaidjan, Argentina, etc.

În perioada anilor 2008-2020 compania a colaborat cu firma IAI, maintenance (PDM) pentru avioanele militare de transport Hercules C130.

Pentru perioada de timp 2020-2024 compania a încheiat Contractul nr.19/2/042-C/2020 între Ministerul Apărării Naționale, prin Unitatea Militară 02550 București, în calitate de achizitor și AVIOANE CRAIOVA S.A., având ca obiect „ Revitalizarea și modernizarea aeronavelor IAR-99 Standard din dotarea Ministerului Apărării Naționale în configurația IAR-99 SM ”.

Pentru perioada de timp 2022-2024 compania a încheiat Contractul nr. A1-8738/2022, semnat între AVIOANE CRAIOVA S.A., în calitate de prestator, și M.Ap.N. prin U.M. 01836 Otopeni, în calitate de achizitor, având ca obiect furnizarea a 3 motoare VIPER - Reparații de complexitate ridicată și medie la echipamente din compunerea instalațiilor specifice avioanelor de școală, antrenament și atac la sol IAR-99 „Standard/Șoim”; Reparații de complexitate medie (punere în stare de disponibilitate) în asistența tehnică la sediul unității militare utilizatoare pentru avioanele de școală, antrenament și atac la sol IAR-99 „Standard/Șoim”.

Pentru perioada de timp 2022-2026 compania a încheiat contracte având ca obiect „Revitalizarea și eliminarea obsolescenței sistemelor aeronavelor IAR-99 Șoim din dotarea Ministerului Apărării Naționale”, având ca obiect revitalizarea a 10 aeronave IAR-99 Șoim.

De asemenea, împreună cu INCAS București și Elbit Systems Ltd., AVIOANE CRAIOVA S.A. lucrează la elaborarea proiectului privind modernizarea aeronavelor IAR-99 Standard.

Au fost încheiate până la data prezentei contracte cu furnizorii INCAS București, Elbit Systems Ltd., Aerofina S.A., Aerostar S.A. și Metav S.A. pentru programele în derulare.

Compania AVIOANE CRAIOVA S.A. este, prin specificul său, un element important al structurii de apărare al României. Compania este singurul producător de avioane militare, cu atribuții clare în acest domeniu. Astfel, în C.S.A.T. a fost stabilită dimensiunea capacității de apărare, precum și sarcinile la mobilizare. Patrimoniul (inventarul SPA), precum și personalul minim necesar pentru derularea activității, este aprobat în C.S.A.T..



Compania AVIOANE CRAIOVA S.A. este autorizată ca organizație de întreținere aeronave civile în conformitate cu cerințele EASA Part 145 - certificat nr. RO.145.41/ 16.02.2015 dat de Autoritatea Aeronautică Civilă Română.

Compania AVIOANE CRAIOVA S.A. a fost autorizată ca Organizație de Producție, în domeniul aviației civile, de către Autoritatea Aeronautică Civilă Română, în conformitate cu cerințele JAR - 21 subpartea G, Certificat de Autorizare nr. AACR. G. 002 din 26.05.2004.

Pe baza acestei autorizări Compania AVIOANE CRAIOVA S.A. a dezvoltat relații comerciale devenind furnizorul aprobat al firmelor STORK FOKKER AESP BV Olanda, SABCA Belgia, REIMS AVIATION INDUSTRIES Franța, BAe SYSTEMS LIMITED Anglia, pentru piese și subansamble din domeniul aviației civile.

Societatea AVIOANE CRAIOVA S.A., este o societate pe acțiuni aflată în portofoliul Ministerului Economiei, Antreprenoriatului și Turismului la care statul român este acționar majoritar.

Societatea Avioane Craiova S.A., s-a constituit în baza Legii nr. 15/1990 privind reorganizarea întreprinderilor de stat în societăți comerciale și a Hotărârii Guvernului nr. 242/ 29.03.1991 privind înființarea unor societăți comerciale pe acțiuni în domeniul industriei de apărare, prin preluarea integrală a patrimoniului Întreprinderii de Avioane Craiova.

Societatea AVIOANE CRAIOVA S.A., este înregistrată la O.R.C. de pe lângă Tribunalul Dolj, sub numărul J16/1214/1991, având Codul unic de înregistrare 2326144, atribut fiscal RO, sediul social este înregistrat la adresa : Str. Aviatorilor, nr. 10, Ghercești, jud. Dolj, cod poștal 207280, Tel.: 0251/402.000, Fax: 0251/435.153.

Activitatea AVIOANE CRAIOVA S.A. constă în realizarea de avioane militare (componente, subansamble) și/sau ansamble, precum și prestări de servicii, ce includ reparații de avioane militare, echipamente mecanice, electrice și electronice, proiectare și execuție asistată de calculator, tratamente termice pentru oțeluri și aliaje de aluminiu, acoperiri de protecție etc. Societatea livrează o gamă largă de produse și servicii, în special pentru industria aviatică militară și civilă. Gama de produse și servicii asimilate în fabricație cuprinde următoarele categorii: construcția de avioane tip IAR 99; revizii și reparații de avioane; realizarea de produse avionabile; confecții avioane de colecție; confecționarea componentelor metalice, elemente de structură, specifice pentru industria pe orizontală.

Printre produsele industriale fabricate în AVIOANE CRAIOVA S.A. se pot enumera:

- componente și subansamble destinate aviației civile;
- mobilier pentru modernizarea/reabilitarea vagoanelor de călători (fotolii, uși de acces și intercomunicație, portbagaje, broaște, etc);
- construcții metalice din aliaje de aluminiu (scări, pupitre de dirijare a zborului, platforme, etc);
- piese și subansamble prelucrate mecanic de complexitate și precizie ridicate;
- articole din cauciuc și mase plastice;
- scule, dispozitive diverse, verificatoare și gabarite speciale.

Printre serviciile ce pot fi asigurate de AVIOANE CRAIOVA S.A. se pot enumera:

- reparații și întrețineri avioane militare;
- reparații echipamente mecanice, electrice și electronice;



- proiectare asistată CAD-CAM (modelare și manufacturare);
- tratamente termice pentru oțeluri și aliaje de aluminiu;
- acoperiri de protecție (cadmier, brunări, eloxări, zincări, vopsiri etc.).

Principalele procese tehnologice ce se desfășoară în întreprindere sunt:

- prelucrări ale metalelor prin așchiere (strunjire, frezare, rectificare, etc);
- prelucrări ale metalelor prin deformare plastică (ambutisări, îndoiri, ștanțări, etc);
- tratamente termice pentru oțeluri și aliaje de aluminiu;
- prelucrarea cauciucului și a maselor plastice (vulcanizare, extrudare și injectare);
- sudarea metalelor (electric și în mediu protector de argon);
- acoperiri de protecție (cadmiere, zincare, brunare, eloxare, vopsire, etc);
- încercări de laborator (mecanice, analize chimice, spectrale, la temperatura, în mediu coroziv) și pe bancuri de probă pentru echipamente mecanice, electrice și electronice.

Sectorul de activitate: Diviziune CAEN 30 - Fabricarea altor mijloace de transport;

Activitatea principală: Cod CAEN 3030 - Fabricarea de aeronave și nave spațiale.

FORMA PROPRIETĂȚII: STRUCTURA ACȚIONARIATULUI, FORMA ACTUALĂ, STRUCTURA DE CONDUCERE ȘI PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR:

Capitalul social subscris al societății AVIOANE CRAIOVA S.A este format din 32.113.388 acțiuni nominative cu o valoare nominală de 2,5 lei/acțiune, și o valoare totală de 80.283.470 lei.

Natura capitalului : mixt

Structura acționariatului, după numărul de acțiuni deținute, este următoarea:

Acționar	TOTAL	%
Statul român prin Ministerul Economiei,	78.502.300 lei	97.7814%
Antreprenoriatului și Turismului	1.691.727,50 lei	2,1072%
Persoane fizice	89.442,50 lei	0,114%
Persoane juridice		
TOTAL:	80.283.470 lei	100 %

Rezumatul Strategiei guvernamentale în domeniul în care acționează întreprinderea publică:

AVIOANE CRAIOVA S.A. acționează în cadrul industriei naționale de apărare, industrie strategică de interes național, organizarea și funcționarea industriei naționale de apărare, activitățile necesare realizării de produse militare, sensibile și strategice, precum și celelalte operațiuni conexe, astfel încât aceasta să asigure protecția intereselor naționale de apărare ale României, inclusiv a intereselor esențiale de securitate națională, sunt reglementate de prevederile Legii nr. 232/2016 privind industria națională de apărare. Operatorii economici din industria națională de apărare sunt autorizați să desfășoare activități necesare realizării de produse militare, sensibile și strategice,



precum și/sau cu serviciile aferente acestora. Astfel, obiectul activităților economice desfășurate de aceștia 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 ale Uniunii Europene. În egală măsură funcționarea acestor întreprinderi publice pornește de la rațiuni eminamente economice, activitatea lor fiind orientată către îmbunătățirea parametrilor economici și echilibrarea bugetului în condițiile în care lichiditatea, solvabilitatea și funcționalitatea acestor entități poate influența stabilitatea ansamblului economiei.

Planul Național de Redresare și Reziliență(PNRR)

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 țințelor în materie de reforme și investiții.

Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024

Strategia Națională de Apărare a Țării reprezintă, în mod firesc și legitim, cumulul sintetic al aspirațiilor, dorințelor, viziunilor și ideilor de libertate, demnitate și prosperitate menite să construiască o Românie normală, o Românie a secolului XXI. Strategia reflectă nevoia de a asigura un echilibru firesc între securitatea națională și alte domenii vitale, precum economia, sănătatea sau educația. Strategia Națională de Apărare a Țării propune un management al problematicii de securitate națională cu accent pe gestionarea integrată a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților de către statul român. Gestionarea integrată are o dublă valență: prima este internă, națională, în spiritul edificării unei autentice comunități de securitate, apărare și ordine publică, a doua valență este cea europeană, euro-atlantică și internațională, România asumându-și responsabilitățile ce-i revin în calitate de membru al UE, NATO, OSCE, ONU și al altor organizații internaționale.

Comportamentul agresiv al Federației Ruse, acțiunile de militarizare a regiunii Mării Negre și de tip hibrid desfășurate de acest stat, ce au ca scop menținerea unui climat tensionat și de insecuritate în zona apropiată țării noastre, determină România să continue cu fermitate procesul amplu de construire de capacități robuste de descurajare și apărare, început din anul 2015. Acest proces se desfășoară împreună cu cel de creștere a interoperabilității forțelor noastre armate cu aliații și cu întărirea capacității instituționale de contracarare a acțiunilor de tip hibrid.



Evoluțiile din domeniul tehnologic determină diversificarea și creșterea complexității riscurilor și amenințărilor de securitate, precum atacurile cibernetice, activitățile specifice domeniului informațional (acțiuni ostile/de influență derulate în spațiul public, dezinformare, răspândirea de știri false/fabricate etc.) și posibile efecte nocive și destabilizatoare ale importului unor tehnologii cu uz civil în cadrul acțiunilor asimetrice și hibride, generând noi provocări de securitate.

Pe plan intern, Strategia Națională de Apărare a Țării vine în sprijinul efortului național de modernizare a statului. Buna guvernare rămâne instrumentul prin care democrația trece din planul conceptelor și teoriilor în planul vieții reale și o condiție esențială a securității și prosperității, factorii implicați în procesul bunei guvernări fiind deopotrivă statul și societatea civilă.

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

Acționarul 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 produselor și serviciilor realizate, protecția mediului înconjurător, securitatea și sănătatea salariaților.

Viziunea, misiunea și obiectivele conturate în Scrisoarea de așteptări de statul român pentru Societatea AVIOANE CRAIOVA S.A., au ca scop dezvoltarea societății și adăugarea de plus valoare în piață prin atingerea obiectivelor de competitivitate și profitabilitate ce vor fi stabilite ulterior prin Planul de administrare.

Societatea își desfășoară activitatea într-o piață liberă, concurențială, conform prevederilor Legii societăților nr. 31/ 1990, iar pentru a-și crește competitivitatea este necesar să fie supusă schimbării și reorientării în piață, prin decizii cu privire la atragerea de investiții care să creeze un cadru de dezvoltare sustenabil pentru societate pe termen mediu și lung.

Misiunea societății are ca scop îndeplinirea politicii statului român, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, referitoare la creșterea profitabilității și eficienței activității prin:

- furnizarea unor servicii de înaltă calitate „stimularea investițiilor în acest domeniu”;
- implementarea principiilor de bună guvernare la nivelul societății;
- dezvoltarea pe termen mediu și lung a societății, prin realizarea programului de investiții necesare, cu sprijin din surse proprii sau cu un cost de îndatorare sustenabil;
- valorificarea oportunităților de piață;
- dezvoltarea resurselor umane din cadrul societății;

Obiectivele societății, din perspectiva acționarului majoritar, sunt:

- valorificarea eficientă a activelor societății;



- asigurarea stabilității financiare;
- reducerea cheltuielilor și recuperarea pierderii;
- dezvoltarea/ lansarea activității prin implementarea unor concepte noi, conexe domeniului de activitate al societății;
- menținerea unui tarif optim și competitiv, raportat la costurile și serviciile oferite;
- realizarea de investiții pentru identificarea de noi surse de venit și/sau concepte, promovarea și marketingul activelor într-un mod inovativ și care să răspundă așteptărilor fiecărui client în parte;
- respectarea termenelor de plată a datoriilor societății, creșterea constantă a numărului de clienți;
- creșterea gradului de satisfacție a clienților prin menținerea unui standard ridicat al serviciilor oferite;
- menținerea unui număr de angajați care să poată susține desfășurarea activității la un nivel optim;

Obiectivele mai sus enunțate au scopul de a conferi societății stabilitate financiară, în condiții de prudență fiscal-bugetară.

MISIUNEA SOCIETĂȚII

1. Dezvoltarea durabilă a afacerii prin realizarea stabilității financiare, dar și a creșterii continue a acesteia;

2. Satisfacerea cererilor pieței din punct de vedere al nomenclatorului și capacităților de producție ale societății, calității și termenelor, cu costuri cât mai mici, folosind deplin și eficient resursele disponibile;

3. Dezvoltarea de produse și servicii noi, cât și participarea alături de alți parteneri în programe de dezvoltare de produse și servicii noi, prin utilizarea capacității de proiectare/dezvoltare a societății;

4. Îmbunătățirea continuă a sistemelor de management implementate, a calității produselor și a serviciilor furnizate de AVIOANE CRAIOVA S.A.;

5. Gestionarea eficientă a resurselor financiare, materiale și umane corelate cu capacitățile de producție și programele de fabricație care să conducă la profit;

6. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii și dotării tehnice, în directă corelare cu cerințele pieței, astfel încât AVIOANE CRAIOVA S.A. să-și amplifice și diversifice oferta de produse și servicii și să-și îmbunătățească competitivitatea;

7. Crearea unui climat propice și a unui management eficace și eficient pentru motivarea, păstrarea și dezvoltarea resursei umane;

8. Asigurarea continuă cu personal competent și în număr optim pentru desfășurarea tuturor programelor/proceselor/activităților societății;

9. Conștientizarea tuturor angajaților în ceea ce privește securitatea informațiilor, prevenirea breșelor informatice și sporirea securității cibernetice;

10. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii, a facilităților și dotării tehnologice, în scopul îndeplinirii cerințelor clienților și a altor părți interesate;



11. Promovarea și îmbunătățirea continuă a imaginii societății AVIOANE CRAIOVA S.A. pe piețele de profil din țară și din străinătate;

12. Fidelizarea clienților actuali ai societății și atragerea de noi clienți, venind în întâmpinarea cerințelor, nevoilor și așteptărilor lor;

13. Implementarea unui sistem informatic integrat (tip ERP) pentru eficientizarea activităților și monitorizarea performanțelor societății;

14. Stabilirea de relații reciproc avantajoase cu furnizorii și alte părți interesate;

15. Dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a sistemului de control intern managerial, în scopul asigurării unei culturi organizaționale eficiente și responsabile, și susținerii echipei manageriale spre performanță.

16. Respectarea cerințelor legale și reglementate aplicabile și a altor cerințe la care societatea a subscris.

OBIECTIVE GENERALE:

Societatea AVIOANE CRAIOVA S.A. este un operator economic din industria națională de apărare autorizat să desfășoare activități necesare realizării de produse militare, sensibile și strategice, precum și/sau cu serviciile aferente acestora. Astfel, obiectivul activităților economice desfășurate de acesta 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 ale Uniunii Europene.

În egală măsură funcționarea întreprinderii publice pornește de la rațiuni 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.

Acționarul majoritar - Statul Român prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, dorește ca societatea AVIOANE CRAIOVA S.A. să aibă ca principale obiective următoarele:

- Finalizarea procesului de reorganizare a societății;
- Redresarea indicatorilor economico-financiari ai societății astfel încât, după finalizarea restructurării, situațiile financiare să nu mai consemneze pierderi;
 - aplicarea principiilor de etică profesională, integritate și guvernanță 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 ultima situație financiară aprobată din mandatul CA, să consemneze un profit de cel puțin 5% din cifra de afaceri;

-Asigurarea implementării de către conducerea executivă a unei politici de resurse umane care să asigure la încheierea mandatului, cel puțin 65% personal direct productiv din totalul personalului; Obiectivul primordial al societății AVIOANE CRAIOVA S.A este îmbunătățirea indicatorilor economico-financiari.

Obiectivele specifice ale societății AVIOANE CRAIOVA S.A. pe termen scurt și mediu vor fi repartizate pe 4 sectoare de activitate: social, economic, tehnic și comercial.

A. Sectorul social

Obiectivele specifice ale societății din punct de vedere social vizează strategia de resurse umane a societății pe termen scurt și mediu.

Obiective pe termen scurt:

1.Recrutarea/angajarea personalului de specialitate în aviație cu studii corespunzătoare, cu aptitudini, experiență și cunoștințe avansate în domeniul specific locului de muncă unde își va desfășura activitatea, cunoscându-se faptul că media de vârstă a personalului angajat este de 58 de ani, iar pentru următorii 2 ani se previzionează vacantarea a 40 de posturi.

2.Organizarea și semnarea de contracte de internship cu absolvenții de învățământ superior ai Facultăților de Aeronave, Electrotehnică, Inginerie Electrică și Mecanică.

3.Înființarea/dezvoltarea Atelierului Procese Speciale în subordinea Directorului de Producție

4. Dezvoltarea organizațională.

Reproiectarea strategiei în domeniul resurselor umane, axată pe:

- valorile individului;
- motivarea performanței individuale și de echipă;
- flexibilitate la schimbările pieței ce modifică punctul de echilibru dintre cerere și ofertă;
- structura ierarhic funcțională adaptată obiectivelor stabilite pentru atingerea performanțelor previzionate;
- investiție în inovare și know-how organizațional.

Obiective pe termen mediu:

1. Dezvoltarea aviației civile.

În prezent AVIOANE CRAIOVA S.A. este autorizată de către Autoritatea Aeronautică Civilă ca Organizație de întreținere Part 145. Pentru menținerea autorizării de mai sus este necesară îndeplinirea unor cerințe obligatorii, printre care existența de personal de certificare angajat, deținător de licență Part 66 emisă de Autoritatea Aeronautică Română (categoria B1.1, B2 și C) care să îndeplinească condițiile de instruire și experiență specifice, cerute de legislație.



Având în vedere că acest obiectiv este important pentru viitorul AVIOANE CRAIOVA S.A., este imperios necesar a se investi în instruirea și autorizarea personalului intern, astfel încât să se atragă importante comenzi și contracte în domeniul aviației civile.

2. Un nou sistem de salarizare, mai atractiv. Funcțiile, specializările, meseriile și profesiile specifice domeniului de aviație sunt tot mai deficitare pe piața muncii, astfel încât procesul de selecție și recrutare este greoi și de durată mare.

3. Asigurarea implementării de către conducerea executivă a unei politici de resurse umane care să asigure creșterea de personal direct productiv din totalul personalului.

B. Sectorul comercial

Obiectivele specifice ale societății din punct de vedere comercial vizează strategiile comerciale și de marketing ale societății pe termen scurt și mediu.

AVIOANE CRAIOVA S.A. are nevoie de o nouă strategie comercială și de marketing care să țină cont de programele aflate în derulare, și de transformările prin care trece societatea după cum urmează:

Obiective pe termen scurt:

1. Derularea și finalizarea Programului „Revitalizarea și modernizarea aeronavelor IAR-99 Standard din dotarea Ministerului Apărării Naționale în configurația IAR-99 SM”;

2. Încheierea contractului cu M.Ap.N. pentru programul „Revitalizarea și eliminarea obsolescenței sistemelor aeronavelor IAR-99 Șoim din dotarea Ministerului Apărării Naționale”;

3. Revizii majore și reparații capitale la aeronavele din dotarea armatei române;

4. Producția și serviciile din domeniul aviației civile, care trebuie să ocupe un loc important în dezvoltarea societății în următorii ani.

Obiective pe termen mediu:

1. Optimizarea comunicării cu beneficiarii/clientii companiei;

2. Monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor și reclamațiilor clienților privind calitatea produselor și serviciilor furnizate;

3. Îmbunătățirea continuă a relațiilor de colaborare cu fiecare categorie de clienți în parte;

4. Asigurarea instruirii permanente a persoanei cu atribuții în vederea optimizării comunicării cu clienții;

5. Furnizarea produselor și serviciilor la standarde de calitate înalte;

6. Preocuparea ca angajații societății să fie în permanență competenți și amabili cu beneficiarii/clientii societății;

7. Analiza feedback-ului din partea beneficiarilor/clientilor, privind calitatea serviciilor oferite de către societatea AVIOANE CRAIOVA S.A.;

8. Elaborarea și implementarea unei politici în scopul clădirii imaginii dorite a firmei, promovarea produselor și serviciilor acesteia și dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.

C. Sectorul economic

Obiective pe termen scurt:

1. Optimizarea costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului bunurilor și serviciilor cerute de client să se realizeze cu costuri minime;



2. Promovarea unei metodologii de stabilire a prețurilor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de operare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare.

Obiective pe termen mediu:

1. Ducerea la îndeplinire a Contractului de furnizare nr. 19/2/042-C din 30.07.2020;

2. Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a societății prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului/bunului, recuperare creanțe, control intern managerial, managementul riscului;

3. Obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și stimularea și responsabilizarea personalului;

4. Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii consumurilor de materiale și în vederea continuării optimizării activității operaționale a societății.

D. Sectorul tehnic

AVIOANE CRAIOVA S.A. este un important furnizor pentru Forțele Aeriene Române, continuarea activității sale asigurând lucrări precum modernizarea flotei de avioane IAR-99 produse de AVIOANE CRAIOVA S.A. și aflate în continuare în exploatare în cadrul Forțelor Aeriene Române, reparații și întreținere la avioanele IAR-99 aflate în exploatarea Statului Major al Forțelor Aeriene.

Obiective pe termen scurt:

1. Aplicarea reviziei majore la avioanele IAR-99 șoim;

2. Cooperarea cu INCAS București în proiectul național „Platforma UAV cu capacități dedicate și infrastructura suport, pentru aplicații în misiuni de securitate națională.”;

3. Cooperarea cu firma Elbit Systems Ltd. în furnizarea de servicii (proiectare, instalare) sisteme de modernizare a aeronavelor militare.

Obiective pe termen mediu:

1. Ducerea la îndeplinire a Contractului de furnizare nr. 19/2/042-C din 30.07.2020;

2. Cooperarea cu INCAS București în programul de dezvoltare IAR-99 TD;

3. Cooperarea cu INCAS București în programul european „Space Rider-Drop Test” al Agenției Spațiale Europene, al cărui obiectiv principal este definirea și dezvoltarea unui sistem european de transport spațial reutilizabil și accesibil

IV. ÎNCADRAREA SOCIETĂȚII ÎNTR-UNA DIN CATEGORIILE DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Organizarea și funcționarea S. AVIOANE CRAIOVA S.A. 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.



V. POLITICA DE DIVIDENDE / VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ SOCIETĂȚII

Societății îi sunt aplicabile prevederile OG 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, autoritatea publică tutelară așteaptă să fie stabilit un echilibru între vărsăminte și politica de reinvestire, apreciază că este necesară alocarea de resurse pentru noi investiții, iar deciziile Consiliului de Administrație, în acest sens, trebuie să aibă în vedere obiectivul general de creștere a 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, Consiliu 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.

Statul ca acționar majoritar, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului.

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

Acționarul majoritar dorește asigurarea unui echilibru între politica de dividende și politica de reinvestire, cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele de dezvoltare și modernizare a societății.

Politica de dividende a acționarului majoritar se aliniază prevederilor legislative în vigoare, respectiv OG nr. 64/2011 *privind repartizarea profitului la societățile naționale companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.*

În viziunea statului român, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului Ministerul Economiei, societatea trebuie să devină stabilă și eficientă în principal prin reducerea cheltuielilor și recuperarea pierderilor astfel încât să realizeze profit.

VI. POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ SOCIETĂȚII

Politica de investiții este parte integrantă a politicii generale a societății și este folosită ca ansamblul metodelor de alegere și modalităților de utilizare a instrumentelor financiare, precum și a metodelor de asigurare a echilibrului financiar în procesul realizării obiectivelor propuse.

Politica de investiții este parte integrantă a politicii generale a societății. Programul de Investiții al S. AVIOANE CRAIOVA 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). În paralel, se acționează pentru realizarea de investiții în sectorul civil care are ponderea cea mai ridicată.

Astfel, programul de investiții al S. AVIOANE CRAIOVA 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.

Pentru perioada următoare, se estimează ca fiind necesară creșterea nivelului cheltuielilor de capital ca urmare a continuării strategiei de re tehnologizare, concomitent cu reducerea cheltuielilor materiale și/sau de personal.

Pentru aceasta, Consiliul de Administrație este necesar să urmărească: continuarea procesului de re tehnologizare 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 trebui să aibă 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 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.

Politica Societății urmărește ca aceasta să nu marcheze doar o imobilizare de capital, ci și o anumită activitate legată de angajarea unor cantități de resurse naturale și umane, inițierea și menținerea unor relații cu întreprinderi din ramuri de activitate conexe.

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

În politica de investiții aplicabilă S. AVIOANE CRAIOVA S.A., decizia conducerii este orientată spre consolidarea profilului de activitate al organizației, prin investirea în tehnologii noi și în resursa umană. Astfel sunt necesare investiții în IT - hard și soft, asigurarea suportului tehnic necesar pentru menținerea certificărilor și autorizațiilor deținute de societate.

Ca acționar unic - Statul Român prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, își rezervă dreptul de a solicita informații ulterioare cu privire la direcția strategică a Societății, ținând seama de așteptările generale exprimate în prezenta scrisoare.

VII. DEZIDERATELE ACȚIONARULUI MAJORITAR - STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI ȘI ALE CELORLALȚI ACȚIONARI 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 într-un mod constructiv și transparent, alături de organele de administrare și conducere, cu scopul îmbunătățirii performanțelor societății și gestionării eficiente a acesteia.

Planul de administrare pe care membrii Consiliului de administrație trebuie să-l elaboreze, conform legislației guvernantei corporative, va reflecta prin acțiuni concrete, așteptările exprimate de acționari 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, negociați și aprobați de către Adunarea Generală a Acționarilor societății.

Administratorii societății trebuie să susțină o activitate transparentă și să se asigure, prin grija președintelui Consiliului de administrație, de publicarea pe pagina de internet a companiei a tuturor informațiilor publice prevăzute de legislația aplicabilă.



În vederea asigurării în timp optim a unei comunicări permanente cu acționarul majoritar 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 majoritar, precum și oricare alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

De asemenea, în situația constatării oricăror nereguli sau abateri de la îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți, Statul român, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului trebuie notificat în cel mai scurt timp.

VIII. POLITICA PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR PRESTATE

Societatea are 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, menținerii unui grad ridicat al calității și siguranței în utilizarea produselor fabricate, implementarea, menținerea și recertificarea sistemelor de management at 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 furnizorii forțelor armate.

Totodată se va asigura conformarea cu prevederile legislației în vigoare - Legea nr.182/2002 privind protecția informațiilor clasificate și de 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.

Acționarul majoritar, statul român prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, dorește ca administratorii societății să acorde o atenție deosebită îmbunătățirii calității produselor și serviciilor oferite, eliminarea riscurilor de producere a accidentelor de muncă, minimizarea impactului asupra mediului și dezvoltarea durabilă, reprezintă principalele direcții strategice ale societății.

Conducerea societății AVIOANE CRAIOVA S.A. trebuie să considere calitatea și siguranța produselor și serviciilor drept obiectivul principal, permanent urmărit pe parcursul activităților desfășurate.

Pentru a realiza acest obiectiv, AVIOANE CRAIOVA S.A. a implementat un sistem al managementului calității, în conformitate cu reglementările legale și a standardelor SR EN ISO 9001 și EN 9100, bazat pe aplicarea principiilor de factor uman și care încurajează întregul personal să raporteze erorile și incidentele apărute pe parcursul activității de întreținere tehnică a aeronavelor.

Conformarea cu cerințele standardelor de calitate este o responsabilitate a întregului personal și este datorată personalului să se conformeze cu politica AVIOANE CRAIOVA S.A. privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de societate. De asemenea, personalul AVIOANE



CRAIOVA S.A. trebuie să se preocupe să mențină și să îmbunătățească permanent nivelul de calitate în executarea lucrărilor de întreținere tehnică a aeronavelor.

Administratorii AVIOANE CRAIOVA S.A. vor promova menținerea standardelor de calitate la nivel ridicat și nu vor încuraja scăderea standardelor de siguranță din motive comerciale.

De asemenea, personalul va fi încurajat să utilizeze rațional resursele puse la dispoziție și să acorde o atenție deosebită pentru executarea corectă a lucrărilor de întreținere tehnică de la început, fără să mai fie nevoie de reluarea sau refacerea acelor lucrări.

Administratorii AVIOANE CRAIOVA S.A. vor asigura pregătirea întregului personal pe baza principiului instruirii factorului uman, printr-un program de pregătire continuă în acest domeniu.

Prin Politica în domeniul Managementului Calității - Mediului - Sănătății și Securității în Muncă, conducerea AVIOANE CRAIOVA S.A. va avea în vedere respectarea următoarelor principii:

1. Orientarea către client prin identificarea cerințelor prezente și viitoare, precum și a celor referitoare la calitate și siguranță în domeniul aeronautic, cheie a succesului societății;
2. Asigurarea și disponibilitatea resurselor necesare pentru stabilirea și funcționarea Sistemului de Management Integrat în conformitate cu standardele de referință abordate;
3. Asigurarea unor relații de cooperare eficiente și reciproc avantajoase cu furnizorii și clienții societății, menite să asigure existența unor colaborări cât mai rentabile și de durată;
4. Relații reciproc avantajoase cu toate părțile interesate și asigurarea accesului acestora la politica și obiectivele strategice ale societății;
5. Respectarea regulilor de bune practici atât pentru fabricarea produselor, cât și pentru prestarea serviciilor executate de societate;
6. Asigurarea rentabilității activităților desfășurate, prin îmbunătățirea permanentă a proceselor sistemului de management al calității, care să ducă în final la asigurarea unor costuri competitive pentru activitatea prestată;
7. Abordarea procesuală și gândirea pe bază de risc, prin centrarea coordonării și viziunea sistematică asupra obiectivelor organizației;
8. Dezvoltarea culturii calității pentru toți angajații societății, în scopul eliminării concepțiilor despre caracterul punitiv al controlului calității;
9. Evaluarea eficacității Sistemului Integrat de Management, prin stabilirea indicatorilor de performanță pentru măsurarea și monitorizarea proceselor, inclusiv identificarea de noi oportunități;



10. Îmbunătățirea continuă a Sistemului Integrat de Management și a performanței generale a organizației.

Conducerea AVIOANE CRAIOVA S.A. este responsabilă pentru aducerea la cunoștință angajaților societății a politicii în domeniul calității și siguranței și pentru aplicarea responsabilă a acestei politici de către tot personalul angajat.

Conștientizarea și implicarea tuturor angajaților pentru realizarea performanței în domeniul calității și asigurării siguranței constituie obiective primordiale ale managementului societății AVIOANE CRAIOVA S.A. .

În acest sens, sunt necesare verificări periodice ale tuturor elementelor de siguranță impuse de legislația în vigoare.

PROIECTELE MAJORE AFLATE ÎN DERULARE SAU CARE URMEAZĂ A FI DEMARATE ÎN URMĂTORII 4 ANI

AVIOANE CRAIOVA S.A trebuie să promoveze câteva elemente de strategie în dezvoltarea organizației pentru următorii 4 ani:

- cunoașterea pieței de desfacere, în special în segmentul de furnizare de piese și subansamble în domeniul aviației civile, astfel încât producția să fie orientată pe necesitățile pieței specifice;
- menținerea calității de lider național de piață în ce privește fabricarea de avioane militare, ansamble și/sau subansamble ale acestora, precum și prestarea de servicii specializate de reparații și mentenanță ale avioanelor militare;
- creșterea capacităților, a volumului de producție, respectiv a vânzărilor, pentru toate tipurile de produs, și/sau a serviciilor dezvoltate de societate.

În scopul realizării unui echilibru în raportul dintre venituri și cheltuieli, acționarul majoritar considera necesară gestionarea câtorva elemente cheie:

- identificarea soluțiilor de dezvoltare durabila;
- asigurarea desfășurării operațiunilor societății în mod eficient și competitiv;
- dezvoltarea investițiilor în vederea creșterii cotei de piață;
- promovarea intereselor angajaților;
- adaptarea unei politici de stabilitate a salariaților.

IX. ETICĂ, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

Așteptările statului român, prin Ministerul Economiei, în ceea ce privește etica, integritatea și guvernanta corporativă au drept fundament prevederile Sistemului de Control Intern Managerial,



Strategiei Naționale Anticorupție, precum și ale Codului Etic, în spiritul responsabilității și practicilor transparente de afaceri.

- 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;
- Administratorii societății și conducerea executivă trebuie să asigure ducerea la îndeplinire a obligațiilor ce le revin, mai exact: raportările, realizarea indicatorilor de performanță și transparența cu privire la rezultatele economico-financiare.

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

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

De asemenea, vor elabora și revizui strategia de dezvoltare a societății, precum și a politicii privind gestionarea riscurilor și a celei privind controlul intern managerial.

Așteptările acționarului majoritar, statul român prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, se îndreaptă cu precădere către: conformitatea situației societății cu cerințele legislației incidente; promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, imparțialitate, nediscriminare, integritate morală, transparență, confidențialitate, prudență obiectivitate, tradiție, dialog social, respect față de oameni și mediu, respect față de cultura organizațională); optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă, etică de integritate identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

Societatea, prin grija președintelui Consiliului de Administrație, trebuie să asigure transparența și accesul la informații de interes public, prin publicarea pe pagina de internet proprie a documentelor prevăzute conform dispozițiilor O.U.G. nr. 109/ 2011.

X. AȘTEPTĂRILE ACȚIONARULUI MAJORITAR - STATUL ROMÂN PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

Așteptările acționarului majoritar - 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 guvernanță corporativă, etică și integritate;
- identificarea și evitarea incompatibilităților și a conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

Administratorii societății, precum și conducerea executivă trebuie să asigure ducerea la îndeplinire a obligațiilor ce le revin în aplicarea bunelor practici de guvernanță corporativă și a legislației în domeniu, respectiv: raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența cu privire la rezultatele economico-financiare ș.a.

În lumina principiilor guvernanței corporative a întreprinderilor publice dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) în Ghidul privind Guvernanța Corporativă a Companiilor de Stat (Ediția 2015), Consiliile de Administrație ar trebui să aibă autoritatea, competența și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii societății, acționând cu integritate și fiind trași la răspundere pentru acțiunile lor de către acționari.

XI. AȘTEPTĂRI ALE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE, STATUL ROMÂN - PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI, PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCEREA CHELTUIELILOR, ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Dezideratele acționarului majoritar se îndreaptă către menținerea și dezvoltarea de către societate a responsabilității sociale bazate pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate.

Astfel, statul român dorește ca administratorii/ directorii societății să acționeze în procesul de conducere pentru obținerea performanței financiare sustenabile, având în vedere, fără a se limita la acestea, următoarele:

- să crească veniturile, în special din activitatea de bază;
- să reducă cheltuielile;
- să recupereze pierderea;
- să identifice într-un mod optim/ eficient necesarul de resurse umane, în raport cu nevoile activităților desfășurate și pentru dezvoltarea societății;
- să îndeplinească obiectivele asumate, în măsura în care este posibil, cu costuri minime în condiții de eficiență operațională organizațională.

XII. AȘTEPTĂRI NEFINANCIARE ALE ACȚIONARULUI STAT, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI.

În viziunea acționarului Stat, conducerea societății 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;
- Comunicare constantă cu A.P.T. în privința direcțiilor strategice ale societății;
- Transmiterea către A.P.T. , în termenele prevăzute de lege și 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 al oricăror 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.

XIII. AȘTEPTĂRI PRIVIND GESTIONAREA RISCURILOR

Acționarul majoritar statul român, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, consideră că optimizarea managementului riscurilor poate genera procese mai eficiente, astfel putându-se controla impactul negativ al riscurilor asupra activității societății, precum și a rezultatelor economico-financiare.

În acest sens, Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc cu privire la activitatea societății și să îi monitorizeze permanent cu scopul reducerii gradului de expunere la efectele unor riscuri inerente .

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, de ordin juridic, sau operațională.



XIV.AȘTEPTĂRI GENERALE ALE ACȚIONARULUI, STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

Acționarul majoritar, Statul român, prin Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului, dorește ca, organele de administrare și conducere ale societății, în următorii 4 ani, să își axeze activitatea pe găsirea soluțiilor privind finanțarea și realizarea de proiecte care acoperă întregul spectru al activităților specifice.

Proiectele majore generale care ar trebui dezvoltate de societate pentru asigurarea continuării activităților specifice au ca obiective:

- stabilizarea deciziilor pe termen mediu și lung prin aplicarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă, prin care să se nominalizeze Consiliul de Administrație și Directorul General cu responsabilități pe termen lung;
- refacerea resursei umane conform capacităților activității de profil;
- promovarea unei politici salariale stimulative, prin asigurarea corelării salariului mediu pe societate cu salariul mediu pe ramură publicat de Institutul Național de Statistică, care să genereze condiții de afirmare individuală și de stopare a migrării către firme concurente, în special a eșalonului tânăr, acesta fiind un proiect major pentru o evoluție viitoare sănătoasă a societății;

Societatea va menține și va dezvolta o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, corectitudine în relațiile de muncă, transparență și integritate;

Autoritatea publică tutelară va colabora îndeaproape cu Consiliul de administrație prin Direcția Administrarea Participațiilor Statului, pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu privire la direcțiile strategice ale societății;

Autoritatea publică tutelară Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului va primi în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de aceasta, rapoartele 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;

Societatea va îndeplini obiectivele asumate cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională.

XV.DEZIDERATELE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRAȚIE / CONDUCERE ALE SOCIETĂȚII

Statul român, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului, dorește să sprijine activitatea societății într-un mod constructiv și transparent, alături de organele de administrare și conducere, cu scopul îmbunătățirii performanțelor societății și gestionării eficiente a acesteia.



Planul de administrare pe care membrii Consiliului de administrație trebuie să-l elaboreze, conform legislației guvernantei corporative, va reflecta prin acțiuni concrete, așteptările exprimate de acționari 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, negociați și aprobați de către Adunarea Generală a Acționarilor societății.

Administratorii societății trebuie să susțină o activitate transparentă și să se asigure, prin grija președintelui Consiliului de administrație, de publicarea pe pagina de internet a companiei a tuturor informațiilor publice prevăzute de legislația aplicabilă.

În vederea asigurării în timp optim a unei comunicări permanente cu acționarul majoritar 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 majoritar, precum și oricare alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

De asemenea, în situația constatării oricăror nereguli sau abateri de la îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți, Statul roman, prin Ministerul Economiei Antreprenoriatului și Turismului trebuie notificat în cel mai scurt timp.

