



MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI
RELAȚIILOR CU MEDIUL DE AFACERI

Nr. 3411/CGB/29.08.2019

DE LA: Acționarul, STATUL ROMÂN, prin Ministerul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu Mediul de Afaceri

CĂTRE: CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII NAȚIONALE PLAFAR SA

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

Statul român, prin Ministerul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu Mediul de Afaceri (**MECRMA**), în calitate de acționar al Societății Naționale PLAFAR S.A., cu sediul social în Splaiul Independenței nr. 202A, sector 6, București, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J40/5889/1999, cod unic de înregistrare RO11945506, deținător al 138.204 acțiuni, reprezentând 51% din capitalul social (**Societatea**), a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările acționarului privind performanțele Societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani, 2016 – 2020.

Acționarul, statul român, prin MECRMA, dorește să sprijine activitatea Societății într-un mod constructiv și transparent și să lucreze îndeaproape cu membrii organelor de administrare și conducere pentru a identifica modalități de îmbunătățire a performanțelor Societății și de gestionare eficientă a acesteia.

Informații generale referitoare la Societate și piața în care activează

România înregistrează una dintre cele mai înalte rate de creștere economică din Europa (3,7% în anul 2015, 4,2% așteptat în anul 2016). Conform unei prime estimări de creștere economică pentru anul 2016, transmisă de Institutul Național de Statistică, produsul intern brut a urcat la 4,3% în primul trimestru. Avansul economic a fost determinat de consumul privat și de investiții.

S.N. Plafar S.A. continuă tradiția valorificării plantelor medicinale din flora spontană a României, începută din 1949 când a fost înființată „Întreprinderea Comercială de Stat PLAFAR”.

În prezent, activitatea Societății constă în producția și comercializarea plantelor medicinale, aromatice, din culturi și din flora spontană cât și produselor obținute din acestea (ceaiuri, siropuri și extracte vegetale). Marca sub care se identifică produsele Societății în piață este ”Plafar, doar natura”.

Statul român este interesat să își păstreze participația majoritară în Societate pe termen lung - în prezent acționarul minoritar fiind Fondul Proprietatea SA - considerând că S.N. Plafar S.A. are un



potențial de creștere semnificativ. Cu toate acestea, Societatea se confruntă cu o serie de provocări atât de natură juridică (ex. neintrarea în posesia terenului de la Rast, județul Dolj, care este în proprietatea Societății, în suprafață de 3.618.100 m², fapt ce conduce la dependența de anumiți furnizori; aspecte ce tin de marca Plafar), dar și financiare (atât prin prisma cifrei de afaceri, cât și a profitului net, resursele financiare ale societății fiind limitate).

Dezvoltarea organizațională

Actionarul, statul român, prin MECRMA se așteaptă ca Societatea să devină un model de eficiență economică, să implementeze proceduri interne, sisteme de management performante care să asigure un flux informațional intern și procese decizionale optime, pe baza unei structuri organizaționale adecvate. În acest sens, Consiliul de Administrație și conducerea executivă trebuie să ia deciziile necesare dezvoltării sănatoase a Societății, pe bază de integritate, competență demonstrată și transparență.

Actionarul, statul român, se așteaptă ca Societatea să implementeze un sistem de dezvoltare, promovare și succesiune profesională, astfel încât aceasta să rețină și să atragă profesioniștii de care are nevoie pentru a îndeplini obiectivele propuse.

Eficiență și securitate operațională

Actionarul, statul român, prin MECRMA, se așteaptă ca Societatea să crească cifra de afaceri și să își dezvolte capacitatea de producție în condiții de eficiență și securitate operațională. Astfel, sunt necesare măsuri privind:

- Îmbunătățirea eficienței producției
- Creșterea cotei de piață
- Optimizarea portofoliului existent de produse, exploatarea unor arii neacoperite, extinderea liniilor de business in baza unor analize de piata si financiare.
- Analizarea posibilității lansării unei game de produse BIO, de produse noi destinate unor categorii speciale de consumatori de tipul "pachet pentru copii", "pachet pentru diabetici", etc., cât și a abordării segmentului "Marca proprie" în retailul modern.
- Stimularea consumului produselor (organizarea și/sau participarea la târguri de profil).



Dividende

Societatea trebuie să aibă o politică pe termen mediu privind distribuirea anuală de dividende către acționar, propusă de conducerea executivă și adoptată de Consiliul de Administrație, sub forma unui set de linii directe pe care Societatea intenționează să le urmeze cu privire la distribuirea profitului net, urmând ca valoarea finală să fie aprobată de adunarea generală a acționarilor.

Acționarul, statul român, se așteaptă ca la nivel de Societate să se mențină un echilibru între dividende și reinvestirea capitalului. Astfel, conform legislației în vigoare, Societatea trebuie să distribuie minimum 50% dividende din profitul de repartizat. Este de preferat să se distribuie o cotă cât mai mare din profit, dar numai dacă s-au identificat sursele de finanțare necesare pentru îndeplinirea planului de investiții în condițiile unor costuri de finanțare optime și a unui grad de îndatorare rezonabil.

Planul de Administrare

Consiliul de Administrație trebuie să elaboreze Planul de Administrare (PA) și să informeze acționarii asupra principalelor obiective, ipoteze și termene conținute în acesta.

În vederea elaborării Planului de Administrare, CA trebuie să efectueze o evaluare financiară amănunțită a Societății, cu identificarea oportunităților de afaceri și a vulnerabilităților, prin metoda fluxului de numerar actualizat (Discounted Cash-Flow).

Este de așteptat ca membrii Consiliului de Administrație să redacteze Planul de Administrare pornind de la premise realiste și ținând cont de conținutul prezentei scrisori de așteptări.

Ne așteptăm ca toate riscurile aferente activității societății rezonabil să fie anticipate să fie cuantificate, iar membrii CA să anunțe acționarii Societății atunci când există riscul ca Societatea să nu realizeze performanțele propuse prin PA.

Evaluare strategică

Așteptarea noastră în ceea ce privește Consiliul de Administrație este să colaboreze îndeaproape cu statul acționar, prin MECRMA, pentru a asigura finalizarea cu succes a evaluării strategice a Societății, pe tot parcursul mandatului său. Astfel, Consiliul de Administrație trebuie să informeze în timp util și să comunice constant cu acționarii cu privire la direcția strategică a Societății. În cadrul evaluării strategice, Consiliul de administrație își va exprima punctul de vedere cu privire la oportunitatea demarării pe termen mediu sau lung a unui proces de privatizare.

Politica de investiții și evaluarea post-investiții

Întregul plan de investiții, ce va fi prevăzut în PA, trebuie să fie susținut din sursele proprii



ale Societății și din surse atrase. Planul de investiții trebuie elaborat pentru perioada 2016-2020, în baza unei strategii clare pe termen mediu și lung și trebuie dus la îndeplinire la termenele stabilite. Ne așteptăm ca acest plan să fie elaborat în baza unei fundamentări tehnico-economice a investițiilor, care să evidențieze rentabilitatea investiției și profitul potențial pentru acționar. Având la bază estimări de piață rezonabile ale costului de capital și ale beneficiilor viitoare, toate proiectele de investiții trebuie să aibă o valoare actualizată netă pozitivă.

De asemenea, trebuie elaborat un sistem de evaluare post-investiții.

Aceste documente vor permite Consiliului de Administrație și acționarului să evalueze situația investițiilor pe fiecare etapă investițională, dacă s-au obținut beneficiile preconizate prin cheltuielile de capital și/sau investiții noi.

În cazul contractării de către Societate a unui sau mai multe împrumuturi, toți creditorii trebuie să fie informați că împrumutul realizat de Societate nu este garantat de Stat.

Calitatea și siguranța serviciilor și produselor

Acționarul, statul român, prin MECRMA, acordă o importanță deosebită calității și siguranței serviciilor și produselor care sunt furnizate de Societate.

În consecință, se recomandă Consiliului de Administrație să găsească modalitățile prin care să fie informat în mod constant cu privire la satisfacția clienților în ceea ce privește produsele și serviciile Societății.

Etică și integritate

Subliniem importanța Codului de Etică și astfel atragem atenția Consiliului de Administrație asupra obligației legale de a adopta un Cod de Etică. Acesta va stabili și reglementa principiile și standardele de conduită, astfel încât activitatea Societății să se desfășoare cu respectarea principiilor imparțialității, integrității și loialității față de acționar și toate părțile interesate.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a Societății, se subliniază necesitatea revizuirii de către Consiliul de Administrație a sistemelor de audit și control intern. Structura de Audit intern va raporta direct Comitetului de Audit constituit la nivelul Consiliului de Administrație. În acest sens, Comitetul de Audit va asista Consiliul în scopul de a se asigura că Societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.



Prioritățile specifice pentru mandatul de 4 ani pe perioada 2016 - 2020

Pentru perioada 2016 – 2020, se așteaptă ca îndeplinirea următoarelor obiective strategice prioritare să se efectueze cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională:

1. Creșterea cotei de piață la minim de 20% pe piața internă.
2. Optimizarea portofoliului existent de produse, exploatarea unor arii neacoperite (de exemplu gama de produse bio), extinderea liniilor de business.
3. Îmbunătățirea imaginii produselor comercializate și crearea unei mărci puternice pe piața internă și penetrarea pietelor externe.
4. Realizarea tuturor demersurilor legal necesare și intrarea în posesia terenului de la Rast, Jud. Dolj, în suprafață de 3.618.100 m², până la 31.03.2017.
5. Creșterea marjei operaționale prin reducerea costurilor și creșterea ponderii în cifra de afaceri a produselor cu valoare adăugată mare.
6. Creșterea eficienței operaționale prin modernizare, re tehnologizare și în acest sens realizarea în proporție de 100% a planului de investiții (fizic) față de nivelul programat al investițiilor.
7. Implementarea de sisteme financiare și de management până la data de 31.12.2017.
8. Creșterea gradului de recuperare a creanțelor (inclusiv prin renegocierea clauzelor contractuale).
9. Implementarea codului de governanță corporativă și a codului de etică.

Aceste obiective, precum și cele prevăzute în *Orientările privind administrarea participațiilor statului în întreprinderile publice. Rolul și așteptările statului ca proprietar*, Anexa 2 la prezenta Scrisoare de așteptări, trebuie să fie incluse și integrate în PA.

Transparență și confidențialitate

Membrii Consiliului de Administrație trebuie să desfășoare o activitate transparentă și să se asigure de publicarea pe pagina web a Societății a informațiilor publice, conform Memorandumului privind *Creșterea transparenței și standardizarea afișării informațiilor de interes public*, Anexa 3 la prezenta Scrisoare de așteptări.

Prezenta scrisoare de așteptări a fost elaborată în consultare cu celălalt acționar al Societății, Fondul Proprietatea SA (care deține 49% din capitalul social).



Anexe: Prezenta scrisoare de așteptări cuprinde următoarele anexe, parte integrantă din aceasta:

Anexa 1 – Calendarul 2016 - 2017 privind planificarea activității Societății;

Anexa 2 – *Orientări privind administrarea participațiilor statului în întreprinderile publice. Rolul și așteptările statului ca proprietar*

Anexa 3 – Memorandumul privind *Creșterea transparenței și standardizarea afișării informațiilor de interes public*

Cu stimă,

Statul Român prin Ministerul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu Mediul de Afaceri

Reprezentat legal de
Viceprim-ministru,
Ministrul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu Mediul de Afaceri

Costin Grigore BORG





Anexa 1

Calendar

Calendarul standard al planificării activității Societății (cu rol orientativ), redat în prezenta anexă, trebuie avut în vedere în Planul de Administrare în integralitatea sa, care urmează să fie prezentat adunării generale a acționarilor până la 28 februarie 2017.

Priorități imediate pentru 2016 - 2017

Data scadentă	Ațiuni-cheie
01 Septembrie 2016	Elaborarea proiectului componentei de administrare din Planul de Administrare
01 Septembrie 2016	Inițierea procesului de selecție a directorului general
30 Septembrie 2016	Prezentarea unei evaluări (din punct de vedere al oportunității și al gradului de realizare) a investițiilor aflate în derulare la data începerii mandatului de administratori
6 Octombrie 2016	Aprobarea Codului de Etică
31 Octombrie 2016	Numirea directorului general de către CA și înregistrarea la Registrul Comerțului
20 Decembrie 2016	Aprobarea regulamentului de organizare și funcționare al CA și a regulamentului de guvernanță corporativă
28 Februarie 2017	Propunerea spre negociere în Adunarea Generală a Acționarilor Societății a indicatorilor financiari și nefinanciari din Planul de Administrare către MECRMA

Acționarul, statul român prin MECRMA, trebuie notificat, cât mai curând posibil, în cazul în care oricare dintre aceste termene nu poate fi îndeplinit.