

**AVIZAT,**În conformitate cu prevederile art. 9 alin. (2<sup>3</sup>) și (2<sup>4</sup>)  
din O.G. nr. 26/2013,**MINISTRUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI,  
Ambrozie-Irineu Darău**

**PLAN  
DE REORGANIZARE,  
RESTRUCTURARE ȘI REDRESARE FINANCIARĂ  
și  
ANALIZĂ**

**referitoare la activele necesare  
desfășurării/dezvoltării obiectului de activitate  
pentru Societatea IPOCHIM S.A.,  
potrivit art. 9 alin. (2<sup>3</sup>) și (2<sup>4</sup>) din O.G. nr. 26 / 2013.**

**MARTIE 2026**

## I. Introducere

Situația economică și financiară a Societății IPROCHIM S.A. a cunoscut, până în anul 2023, o continuă deteriorare pe fondul regresului economiei industriale, în special în domeniul de activitate al societății – industria chimică și petrochimică, fapt care a condus la reducerea posibilităților de asigurare cu proiecte a obiectului de activitate. Lipsa resurselor materiale a făcut aproape imposibilă reorientarea din mers a capacităților societății către domenii de activitate noi.

Societatea s-a confruntat acut cu lipsa lichidităților și cu imposibilitatea asigurării din piața muncii a resurselor umane eligibile, datorită nivelului scăzut al salariilor oferite în condițiile în care forța umană este motorul principal al activității. Coroborat cu lipsa resursei umane capabile de reorganizare, îmbătrânirea instrumentelor de lucru – ultima achiziție semnificativă de unități de lucru fiind făcută în anul 2012 – a condus la un nivel calitativ al serviciilor sub cel cerut de piață.

Situația economico-financiară până în 2023 a fost marcată de recuperarea tot mai dificilă a creanțelor, blocajul financiar determinând plata cu întârziere a salariilor și pierderea resursei umane. Societatea deține totodată active imobiliare importante a căror stare avansată de degradare, în măsura în care nu urmează investiții pe termen scurt, prezintă un risc ridicat privind securitatea și integritatea fizică a angajaților, chiriașilor și terților.

Contextul anilor 2024–2025 a adus semnale parțial pozitive: societatea a înregistrat profit net în ambii ani, cu un indicator EBITDA de +20% din cifra de afaceri în 2025 (1.632 mii lei), dar a persistat un deficit de venituri față de buget, determinat îndeosebi de contracția segmentului tehnic și a celui de închirieri. Trendul plăților restante este clar descendent – de la 1.929 mii lei (2022) la 598 mii lei (2025).

Prezentul Plan de Reorganizare, Restructurare și Redresare Financiară este elaborat în temeiul art. 9 alin. (2<sup>4</sup>) din O.G. nr. 26/2013 și urmărește stabilirea, în mod realist și cuantificabil, a traiectoriei de redresare a Societății pentru perioada 2026–2029, prin valorificarea eficientă a patrimoniului existent, stabilizarea fluxului de numerar, reducerea plăților restante și relansarea graduală a activităților de bază. Planul se fundamentează pe principiile legalității, eficacității, eficienței și economicității.

Redresarea financiară a Societății nu se poate realiza în absența unui cadru de guvernare funcțional, a unor instrumente de raportare și control managerial sistematice și a unei politici comerciale coerente pentru valorificarea activelor imobiliare. Din această perspectivă, Planul integrează, alături de măsurile financiare, un set de acțiuni structurale privind organizarea internă, managementul resurselor umane și transparența raportării față de organele de conducere și față de acționari.

Prezentul Plan a fost elaborat de conducerea executivă a Societății, a fost analizat, amendat și avizat de Consiliul de Administrație și este supus avizării Ministerului Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, în conformitate cu prevederile art. 9 alin. (2<sup>4</sup>) din O.G. nr. 26/2013 privind întreprinderile publice.

## II. Informații Generale

<b>Denumire</b>	IPOCHIM S.A. București
<b>Sediul social</b>	București, str. Mihai Eminescu nr.19-21, Sector 1, Cod poștal 010512
<b>Telefon / Fax</b>	+4 021 211 76 54 / +4 021 210 27 01
<b>E-mail / Web site</b>	office@iprochim.ro / www.iprochim.ro
<b>Forma juridică</b>	Societate pe Acțiuni
<b>Nr. ordine Reg. Comerțului</b>	J40 / 6485 / 1991
<b>Temeiul juridic de constituire</b>	Reorganizare conform Legii nr. 15/1990; înființare prin H.G. nr. 156/1991; transformare integrală a IITPIC București în IPOCHIM S.A. (R)
<b>Cod unic de înregistrare</b>	RO 457747
<b>Capital social</b>	816.397,50 lei, vărsat în întregime
<b>Acțiuni</b>	Valoarea nominală: 2,50 RON   Număr total: 326.559   Tip: nominative
<b>Piața reglementată</b>	Bursa de Valori București – Piața A.T.S. – AeRO

Structura acționariatului la 31.12.2025 (IPOCHIM S.A. este încadrată ca societate cu capital majoritar de stat – 72,9926%):

<b>Acționar / asociat</b>	<b>Nr. acțiuni</b>	<b>Capital social (lei)</b>	<b>Pondere %</b>
Statul Român prin M.E.D.A.T.	238.364	595.910,00	72,9926
Didilă Vasile	57.000	142.500,00	17,4547
Persoane fizice	31.144	77.860,00	9,5370
Persoane juridice	51	127,50	0,0157
<b>Total</b>	<b>326.559</b>	<b>816.398,00</b>	<b>100</b>

### **III. Scurt Istoric**

IPOCHIM S.A. a fost fondată în anul 1948 ca institut de inginerie tehnologică și proiectare, capabil să elaboreze documentații tehnico-economice necesare promovării și dezvoltării industriei chimice din România. Datorită dezvoltării rapide a industriei chimice românești și colaborărilor cu firme de prestigiu din străinătate, institutul și-a dezvoltat potențialul tehnic, formând numeroși specialiști de înaltă calificare.

În 1977, toate institutele de proiectare din domeniu s-au reunificat în Institutul de Inginerie Tehnologică și Proiectare pentru Industria Chimică (IITPIC). Prin H.G. nr. 156/07.03.1991, în temeiul Legii nr. 15/1990, s-a înființat societatea comercială IPOCHIM S.A. București, prin preluarea integrală a activului și pasivului IITPIC. Societatea a fost înmatriculată la Registrul Comerțului sub nr. J40/6485/1991 din 15.07.1991.

De-a lungul a peste 75 de ani de activitate, IPOCHIM a contribuit decisiv la dezvoltarea industriei chimice și petrochimice românești, prin proiectele elaborate pentru principalele platforme industriale: OLTCHIM Rm. Vâlcea, AZOMUREȘ, PETROMIDIA Năvodari – ROMPETROL, PETROTEL – LUKOIL, PETROBRAZI – OMV PETROM, NITRAMONIA Făgăraș, CHIMCOMPLEX, BIOFARM, ZENTIVA. IPOCHIM S.A. este o marcă recunoscută pe plan național și internațional, deținând multiple atestări și acreditări. Baza de date tehnică acumulată, experiența în gestionarea proiectelor complexe de inginerie industrială și reputația dobândită pe piață constituie active intangibile ale Societății, cu valoare strategică în orice efort de relansare comercială.

## IV. Obiect de Activitate și Situație Patrimonială

**Activitățile principale ale Societății ca surse principale de venituri, conform Statutului Societății, sunt definite de:**

- CAEN 7112 – Activități de inginerie și consultanță tehnică în industria chimică și petrochimică (servicii de proiectare și inginerie – studii, oferte, proiecte, analize, caiete de sarcini, evaluări, documentații de licitație etc.);
- CAEN 7120 – Activități de testări și analize tehnice (Societatea este acreditată ca Organism de Inspecție ADR și Organism de Inspecție COV);
- CAEN 6820 – Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate.

Societatea își desfășoară activitatea de bază (proiectare/consultanță) la sediul social din str. Mihai Eminescu nr. 19-21, Sector 1, București, și activitate de închiriere în alte patru puncte de lucru: București, Sector 6 – Calea Plevnei nr. 137C; Iași – str. Costache Negri nr. 48; Sibiu – str. Dr. Ion Rațiu nr. 4-6; București, Sector 1 – apartament str. Popescu Radu nr. 17, bl. 24A, sc. 1, ap. 32.

**Imobilizări corporale la valoarea netă contabilă de 151.347 mii lei la 31.12.2025, în structura:**

- terenuri: 128.203 mii lei;
- grupa construcții: 8.123 mii lei;
- instalații tehnice și mașini: 10 mii lei;
- alte instalații, utilaje și mobilier: 6 mii lei;
- investiții imobiliare: 14.942 mii lei;
- imobilizări corporale în curs de execuție: 63 mii lei.

Imobilizările corporale reprezintă aproximativ 95% din valoarea activelor anului 2025. Eficiența economică a exploatării activelor societății este determinată de gradul de ocupare a spațiilor deținute destinate închirierii – grad de ocupare care este redus datorită nivelului scăzut de dotare al imobilelor, în categoria spațiilor de birouri clasa C conform clasificării BOMA, și chiriilor care nu sunt întotdeauna în concordanță cu prețul zonei.

Societatea este autorizată prin Hotărârea nr. 2/28.01.2022 a Adunării Generale Ordinare a Acționarilor să închirieze o parte din spațiile temporar disponibile, conform legii și hotărârilor organelor de conducere statutară. Toate activitățile Societății, inclusiv cea de închiriere, trebuie să îndeplinească cerințele de legalitate, regularitate, eficacitate, eficiență și economicitate impuse de legislația auditului public. Această condiționare reprezintă totodată un cadru de referință pentru evaluarea oricărei decizii de valorificare a patrimoniului și ghidează abordarea adoptată în prezentul Plan.

Societatea IPOCHIM S.A.: NU este o entitate bugetară; NU exploatează în regim de monopol resurse sau alte bunuri de interes public; NU prestează activități și servicii de interes public; NU este în procedură de privatizare; valorile mobiliare emise (acțiunile) sunt tranzacționate pe Sistemul Alternativ de Tranzacționare al B.V.B. – Piața A.T.S. AeRO. Societatea se autofinanțează integral din contractele pe care le încheie, ceea ce implică expunere directă la fluctuațiile pieței și la evoluția cererii din domeniile industriale în care activează, fără posibilitatea de a recurge la finanțare bugetară în situații de dificultate.

## V. Rezultatele Activității Societății

### a) Veniturile totale la 31.12.2024:

Veniturile totale la 31.12.2024 au fost în valoare de 8.784 mii lei și înregistrează față de BVC (planificat 8.761 mii lei) un excedent de 23 mii lei (100,1% realizare):

Indicator (mii lei)	BVC 2024	Realizat 2024	Diferențe	(%)
<b>VENITURI TOTALE, din care:</b>	<b>8.761</b>	<b>8.784</b>	<b>+23</b>	<b>100,1%</b>
Venituri totale din exploatare, din care:	8.760	8.784	+24	100,1%
Cifra de afaceri	8.755	8.774	+19	100,1%
Alte venituri	5	10	+5	—
Venituri financiare	1	0	-1	—

Structura prestațiilor realizate la 31.12.2024 comparativ cu programul de venituri planificat:

Categorie prestații (mii lei)	Programat	Realizat	±
<b>Total prestații, din care:</b>	<b>8.755</b>	<b>8.784</b>	<b>—</b>
Inginerie (ENG)	1.055	980	-75
ADR-COV	1.900	1.834	-66
Închirieri spații	4.700	4.848	+148
Alte venituri (din prestații)	1.100	1.122	+22

Se remarcă performanța segmentului de închirieri (+148 mii lei față de planificat), care a compensat nerealizările din segmentele ENG (-75 mii lei) și ADR-COV (-66 mii lei). Exercițiul 2024 s-a finalizat cu un profit net de 203 mii lei, confirmând că modelul actual – bazat pe venitul recurent din chirii ca sursă primară de stabilitate – funcționează, chiar dacă activitățile tehnice rămân sub potențialul lor.

### b) Veniturile totale la 31.12.2025:

Veniturile totale la 31.12.2025 sunt în valoare de 8.222 mii lei și înregistrează față de BVC (planificat 9.374 mii lei) un deficit de 1.152 mii lei (87,7% realizare). Nerealizarea a fost determinată îndeosebi de contracția economiei și de scăderea pieței de servicii tehnice pe care activează Societatea în obiectul principal de activitate. Cu toate acestea, profitul net a fost realizat peste indicatorii BVC aprobat, cu un indicator EBITDA de +20% din cifra de afaceri (1.632 mii lei), ceea ce reflectă eficiența măsurilor de control al costurilor implementate în cursul anului:

Indicator (mii lei)	BVC 2025	Realizat 2025	Diferențe	(%)
<b>VENITURI TOTALE, din care:</b>	<b>9.374</b>	<b>8.222</b>	<b>-1.152</b>	<b>87,7%</b>
Venituri totale din exploatare, din care:	9.373	8.221	-1.152	87,7%
Cifra de afaceri	9.373	8.125	-1.248	86,7%
Alte venituri	—	96	—	—
Venituri financiare	1	1	0	100%

Structura prestațiilor realizate la 31.12.2025 comparativ cu programul de venituri planificat:

Categorie prestații (mii lei)	Programat	Realizat	±
<b>Total prestații, din care:</b>	<b>9.373</b>	<b>8.125</b>	<b>-1.248</b>
ENG / ADR / COV	2.975	1.925	-1.050
Închirieri spații	5.187	4.837	-350
Alte venituri (din prestații)	1.211	1.363	+152

**c) Situația privind suprafețele utile și gradele de ocupare a activelor la 01.02.2026:**

Imobil	Supraf. utilă totală (mp)	Supraf. utilă fără spații comune (mp)	Activitate proprie (mp)	Disponibil închiriere (mp)	Efectiv închiriat (mp)	Grad ocupare suprafață închiriabilă (%)
Eminescu, Buc.	6.426	4.296	2.043	2.253	1.176	52,2%
Calea Plevnei, Buc.	10.851	9.915	442	9.473	8.119	85,7%
Apartament, Buc.	80	80	0	80	0	0%
Costache Negri, Iași	3.236	2.643	178	2.465	1.816	73,7%
Ion Rațiu, Sibiu	1.242	1.042	0	1.042	387	37,1%
<b>TOTAL 01.02.2026</b>	<b>21.835</b>	<b>17.976</b>	<b>2.663</b>	<b>15.313</b>	<b>11.497</b>	<b>75,1%</b>

NOTĂ: La imobilul din Calea Plevnei, în suprafața utilă construcției fără spații comune sunt incluse, prin excepție pe 3 (trei) corpuri de clădire, și spațiile (închiriate ori folosite exclusiv de Iprochim) cu spații comune aferente (SNAM / St Lukas Clinic S.R.L. / Egustos Impex Sel S.R.L. / clădire administrativă Iprochim).

Situația la 01 februarie 2026 (comparativ față de 01 septembrie 2025) a activității de închiriere se prezintă astfel:

Indicator / activ	Eminescu (Buc.)	Calea Plevnei (Buc.)	Apart. (Buc.)	Costache Negri (Iași)	Ion Rațiu (Sibiu)	Total Societate
Teren (mp)	909,70	23.674,63	cotă indiviză	6.671,18	1.634,00	32.889,51
Suprafață construită (mp)	886,44	5.762,63	—	1.613,45	548,00	8.810,52
Sup. constr. desfășurată (mp)	7.465,00	14.624,26	—	3.888,00	1.396,18	27.373,44
Sup. utilă totală (mp)	6.426,00	10.851,00	80,29	3.235,58	1.242,00	21.834,87
Sup. utilă fără sp. comune (mp)	4.296,00	9.915,00	80,29	2.643,00	1.042,00	17.976,29
<b>Suprafață utilă fără spații comune — efectiv închiriată (mp)</b>						
<b>01.02.2026</b>	<b>1.175,80 (52,19%)</b>	<b>8.118,85 (85,71%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1.816,27 (73,68%)</b>	<b>386,50 (37,09%)</b>	<b>11.497,42 (75,08%)</b>
01.09.2025	1.154,00 (51,22%)	8.162,00 (86,16%)	0 (0,00%)	1.764,58 (71,56%)	408,00 (39,16%)	11.488,58 (75,03%)
<b>Suprafață teren liber închiriată (mp)</b>						
<b>01.02.2026</b>	<b>0</b>	<b>3.087,50</b>	<b>0</b>	<b>2.325,00</b>	<b>0</b>	<b>5.412,50</b>
01.09.2025	0	3.050,00	0	2.325,00	0	5.375,00
<b>Venituri lunare din chirii (Euro, fără TVA)</b>						
<b>01.02.2026</b>	<b>12.760,98</b>	<b>37.808,96</b>	<b>0</b>	<b>13.356,36</b>	<b>2.294,00</b>	<b>66.220,30</b>
01.09.2025	12.684,11	38.446,93	0	13.921,00	2.123,75	67.175,90
<b>Valoare medie închiriere construcții (Euro/mp)</b>						
<b>01.02.2026</b>	<b>11,06</b>	<b>4,66</b>	<b>0</b>	<b>7,35</b>	<b>5,94</b>	<b>5,76</b>
01.09.2025	11,00	4,71	0	7,89	5,20	5,85
<b>Estimare valoare cf. raport evaluare (Euro/mp) — clasificare SC / B / M / S / I</b>						
<b>01.02.2026</b>	<b>10/7/5/4/3</b>	<b>12-15/7-10/5-7/3,5-4/2,5</b>	<b>750-500 €/lună</b>	<b>7/8-6/5-6/2,5-3/1,5-2</b>	<b>0/3-6/2-4/1,5-2,5/1-1,5</b>	<b>—</b>
<b>Venituri anuale din chirii (Euro, fără TVA)</b>						
<b>01.02.2026</b>	<b>153.131,76</b>	<b>453.707,16</b>	<b>0</b>	<b>160.276,32</b>	<b>27.528,00</b>	<b>794.643,24</b>
01.09.2025	152.209,32	461.363,16	0	167.052,00	25.485,00	806.109,48

NOTE: 1) Clasificare nivel finisaje 2026: SC – Spațiu Comercial (stradal) / B – Bune (Superioare) / M – Medii / S – Satisfăcătoare / I – Inferioare. Clasificare nivel finisaje 2025: N – nerenovat / R – renovat.

2) Pe lângă valoarea chiriei, Societatea a încasat suma de 49.162 Euro (245.813 lei) cu titlu de garanție contractuală în relația cu chiriașii.

La nivel de portofoliu, gradul de ocupare a suprafețelor disponibile pentru închiriere este de 75,1% (11.497 mp din 15.313 mp disponibili), cu un potențial nevalorificat de aproximativ 3.816 mp (24,97%). Veniturile lunare din chirii se ridică la 66.220 euro fără TVA (794.643 euro anual). Diferențele semnificative de performanță între active – de la 85,7% ocupare la Calea Plevnei până la 37,1% la Sibiu – evidențiază necesitatea unor strategii comerciale distincte per activ, în loc de o abordare uniformă. Apartamentul din București, în prezent nevalorificat, face obiectul unei proceduri separate de punere în valoare.

## VI. Factori de Risc și Incertitudine

Situația Societății este marcată de o serie de factori de risc structurali și conjuncturali cu impact direct asupra lichidității, capacității operaționale și sustenabilității pe termen mediu. Înțelegerea acestor factori și asumarea lor explicită constituie o condiție necesară pentru credibilitatea oricărui plan de redresare – un plan care ignoră riscurile reale nu poate genera măsuri de răspuns adecvate.

Cel mai semnificativ factor de vulnerabilitate structurală rămâne dependența cvasi-exclusivă de veniturile din chirii ca sursă de acoperire a costurilor fixe. În absența unor venituri tehnice consistente și previzibile, orice deteriorare a gradului de ocupare – fie că este generată de rezilierea unui contract important, de contracția activității chiriașilor sau de degradarea suplimentară a spațiilor – se traduce imediat într-un deficit de lichiditate. Această expunere este amplificată de contextul macroeconomic actual, care afectează cu precădere IMM-urile, principalul segment de chiriași al Societății, reducând atât capacitatea acestora de a-și onora obligațiile contractuale, cât și apetitul pentru extinderea suprafețelor închiriate.

Pe latura resurselor umane, Societatea se confruntă cu un risc de natură structurală pe care nu îl poate rezolva pe termen scurt. Salarizarea specialiștilor eligibili pentru proiectare industrială depășește frecvent de două sau chiar de trei ori nivelul maxim de salarizare admisibil pentru directorul general al Societății, ceea ce face practic imposibilă atragerea prin angajare directă a personalului necesar pentru proiecte de anvergură. Această constrângere nu este de natură administrativă, ci derivă din structura financiară a Societății și din cadrul legislativ aplicabil întreprinderilor publice. Agravant este faptul că segmentul de specialiști de vârstă medie – cu 10–20 de ani de experiență în proiectare industrială, capabili să preia atât răspunderea tehnică a proiectelor, cât și formarea celor mai tineri – este practic inexistent pe piața muncii specifice acestui domeniu. Inginerii cu experiență acumulată în cadrul institutelor de proiectare au ajuns la vârsta pensionării, iar generația de mijloc nu s-a format în număr suficient. Tinerii absolvenți, chiar acolo unde există interes pentru acest tip de activitate, nu dispun de un mediu de formare profesională, deoarece nu mai există maeștri care să le transmită cunoașterea practică. Responsabilitatea tehnică și juridică a unui proiect industrial presupune, potrivit normelor în vigoare, implicarea a cel puțin trei proiectanți cu niveluri diferite de pregătire pentru fiecare specialitate. La un volum de activitate echivalent cu nivelul anului 2025, aceasta ar impune un colectiv de minimum 60 de specialiști – un obiectiv complet inaccesibil în condițiile actuale ale Societății.

Starea fondului construit reprezintă un al treilea factor de risc major, cu o dublă dimensiune. Pe de o parte, degradarea continuă a clădirilor – în absența unor investiții sistematice de întreținere, imposibil de realizat fără resurse financiare adecvate – reduce atractivitatea comercială a spațiilor și limitează nivelul chiriilor realizabile, perpetuând astfel dificultățile financiare. Pe de altă parte, deteriorarea structurală a activelor poate genera, pe termen mediu, riscuri de securitate pentru angajații Societății, chiriași și terți, cu consecințe juridice și reputaționale semnificative. Această dinamică de tip cerc vicios – lipsa fondurilor împiedică investițiile, iar lipsa investițiilor reduce veniturile care ar putea genera fonduri – nu poate fi întreruptă decât printr-o gestionare riguroasă a surplusului operațional și o ierarhizare clară a priorităților de cheltuielă.

Pe planul echilibrului financiar curent, riscul de escaladare a datoriilor restante față de furnizori, deși ameliorat față de vârful din 2022 (1.929 mii lei), nu a fost eliminat. Nivelul de 598 mii lei la 31.12.2025 rămâne un risc operațional real dacă ritmul colectării creanțelor proprii nu susține ritmul plăților curente, mai ales în perioadele în care încasările sunt neregulate. Expunerea la finanțarea bancară adaugă o presiune suplimentară: variațiile costului creditului influențează direct capacitatea de rambursare din fluxul operațional, fără ca Societatea să dispună de rezerve tampon semnificative.

Nu în ultimul rând, instabilitatea conducerii executive din ultimii 15 ani – perioadă în care nicio procedură de selecție a membrilor conducerii nu a fost finalizată potrivit cerințelor O.U.G. 109/2011 – a generat discontinuitate în politica managerială, a întârziat reformele necesare și a creat un deficit de autoritate instituțională în relația cu partenerii comerciali și cu organele de control. Asigurarea unei conduceri stabile, cu mandat clar și asumat, este o condiție la fel de importantă pentru redresarea Societății ca oricare dintre măsurile financiare sau operaționale prevăzute în prezentul Plan.

## VII. Obiective și Direcții de Acțiune

### a) Premisele întocmirii Planului de reorganizare, restructurare și redresare financiară.

Planul de reorganizare, restructurare și redresare financiară este rezultatul analizei situației economico-financiare a societății la data curentă, al stabilirii obiectivelor viitoare și al evaluării patrimoniului, structurii organizatorice și capacității operaționale. Planul este construit pe premisa că IPROCHIM S.A. dispune de active reale și de o reputație recunoscută pe care le poate valorifica progresiv, cu condiția implementării unor măsuri sistematice de disciplină financiară și eficientizare operațională.

Pe termen imediat, prioritatea Planului este stabilizarea fluxului de numerar și crearea condițiilor pentru investiții minime în dotarea IT și în modernizarea punctuală a activelor imobiliare, finanțate exclusiv din surplusul operațional generat de activitatea curentă. Apartamentul din București, Sector 1, str. Popescu Radu nr. 17, bl. 24A, sc. 1, ap. 32, activ neutilizat de peste 10 ani în activitatea de bază, va face obiectul unei analize separate privind cea mai eficientă formă de valorificare – inclusiv închiriere, după efectuarea unor lucrări minime de punere în stare funcțională – în conformitate cu cerințele Curții de Conturi și cu principiile de eficiență și economicitate aplicabile.

Totodată, Planul stabilește un cadru operațional de gestiune financiară riguroasă, monitorizat lunar printr-un dashboard de management raportat sistematic Consiliului de Administrație. Implementarea acestui cadru va sprijini anticiparea și prevenirea situațiilor de risc de lichiditate și va asigura vizibilitatea managerială necesară luării deciziilor corecte în timp util.

### b) Modalități de acțiune și direcțiile urmărite în 2026 în vederea creșterii eficienței activității.

#### În domeniul activității economico-financiare:

Societatea va implementa un program structurat de trezorerie, incluzând un cash-flow forecast actualizat lunar pe un orizont de 12 luni, cu identificarea explicită a perioadelor de risc de lichiditate. Se va stabili un prag minim de numerar operațional, aprobat de Consiliul de Administrație. Corelarea ritmului plăților față de furnizori cu ritmul real al încasărilor va constitui o regulă operativă fără excepție.

Colectarea creanțelor va fi tratată ca prioritate de management. Lunar se va genera un raport de creanțe structurat pe categorii de vechime (0–30 / 30–60 / 60–90 / >90 zile), iar primii 20 de debitori vor fi monitorizați săptămânal. La depășirea a 30 de zile de la scadență, se declanșează automat notificarea și follow-up-ul; la 60 de zile, prestarea serviciilor se sistează; la 90 de zile, dosarul se transmite spre recuperare judiciară. Penalitățile contractuale se aplică consecvent.

Față de furnizorii cu creanțe restante semnificative se vor negocia planuri de eșalonare documentate, cu un calendar de plată aprobat pe 6–12 luni, urmând a fi respectat cu strictețe. Nu se vor acumula arierate noi față de furnizorii curenți. Expunerea bancară va fi redusă treptat prin alocarea oricărui surplus de numerar, după acoperirea costurilor fixe, spre rambursarea anticipată a creditului.

Raportarea lunară standardizată către Consiliul de Administrație va include, în format de dashboard, indicatorii-cheie de lichiditate (cash disponibil, flux net de numerar, indicatorul de lichiditate generală), creanțe pe categorii de vechime, datoriile față de furnizori, grad de ocupare per activ, structura veniturilor față de buget și evoluția costurilor-cheie. Abaterile față de plan vor fi documentate și însoțite de măsuri corective.

De asemenea, se vor continua politicile de: creștere a cifrei de afaceri și a profitului; stingere a creanțelor institutului prin compensare (în cazurile în care este posibil); cesiune a creanțelor dificil de recuperat, inclusiv prin mecanisme de factoring.

### **În domeniul activității profesionale:**

Societatea va menține și consolida poziția recunoscută a IPOCHIM pe piața serviciilor ingineresti, valorificând reputația și portofoliul de acreditări deținute. Activitatea de proiectare va fi organizată pe un model flexibil, bazat pe un nucleu intern de management de proiect, completat prin colaborări externe cu specialiști și firme cu specializare unică.

Se vor demara: (i) extinderea domeniilor de acreditare, inclusiv pe zone istorice nespecifice (inginerie civilă, mediu, energie), pentru lărgirea posibilităților de obținere a comenzilor; (ii) achiziția de softuri specializate, gradual și în corelare directă cu atragerea și consolidarea resurselor umane specializate necesare atât pentru activitatea de proiectare și management de proiect, cât și pentru dezvoltarea comercială, identificarea oportunităților și elaborarea ofertelor; (iii) reactivarea unor activități de inginerie extinsă în zona achizițiilor și execuției, inclusiv sub formatul design & build, EPC și EPCM; (iv) extinderea serviciilor ADR/COV prin înființarea a 3 noi locații (Iași, Sibiu, Cluj), cu o creștere estimată pe segment de circa 30%.

### **În domeniul politicii de marketing:**

Societatea va demara un proces de rebranding și modernizare a identității vizuale, cu actualizarea website-ului și a materialelor comerciale. Se vor intensifica contactele cu clienții tradiționali din industria chimică și petrochimică și se vor atrage clienți noi din sectoare industriale adiacente: extracție și rafinare, reciclare, energie, ingineria mediului, construcții civile. Se va aplica strategia de lider prin cost, cu menținerea unui tarif de proiectare scăzut dar acoperitor, realizat prin forță de muncă de înaltă calificare și dotare eficientă.

### **În domeniul politicii de personal:**

Societatea va implementa un sistem structurat de evaluare și monitorizare a performanței individuale. Fiecare angajat va raporta săptămânal activitatea desfășurată, urmând un format simplu de tip W-1 / W curentă / blocaje identificate. Lunar, fiecare director va efectua o evaluare sintetică a performanței echipei (sistem de semaforizare: bun / mediu / slab), validată la nivelul Directorului General.

Fișele de post vor fi revizuite pentru a le alinia la realitățile operaționale actuale, iar indicatorii de performanță vor fi definiți per rol. Gradul de încărcare va fi monitorizat sistematic, cu realocarea sarcinilor de la angajații subîncărcați. Pe termen mediu, o politică salarială stimulativă va contribui la stabilizarea echipei de bază și la atragerea de specialiști eligibili.

În susținerea relansării segmentului de inginerie, societatea va urmări atragerea, formarea și retenția de specialiști în proiectare, management de proiect, ofertare și dezvoltare comercială, astfel încât investițiile în softuri specializate și extinderea domeniilor de acreditare să poată fi valorificate efectiv în zonele de mediu, energie și reciclarea deșeurilor industriale.

## VIII. Direcții Strategice

Direcțiile strategice prezentate în continuare sunt formulate în deplină cunoaștere a constrângerilor cu care se confruntă Societatea: resurse umane specializate insuficiente, fond construit degradat, capacitate financiară limitată și o piață a serviciilor de inginerie industrială în care volumul comenzilor rămâne imprevizibil. În aceste condiții, direcțiile strategice nu reprezintă scenarii de creștere ambițioasă, ci cadrul în care Societatea urmărește să își consolideze poziția actuală, să reducă vulnerabilitățile structurale și să creeze premisele unei evoluții sustenabile.

### a) **Menținerea și valorificarea prudentă a activităților de inginerie.**

Activitatea de inginerie și proiectare industrială rămâne obiectul principal de activitate al Societății, chiar dacă ponderea sa în cifra de afaceri totală s-a redus semnificativ în ultimii ani. Lipsa acută a resursei umane specializate, uzura morală a instrumentelor de lucru și nivelul necompetitiv al salarizării fac imposibilă, în orizontul imediat, o relansare pe baze exclusiv interne. Prin urmare, strategia pe termen scurt vizează conservarea capacității existente și prevenirea deteriorării ulterioare, nu extinderea acesteia.

Modalitățile concrete de acțiune includ: menținerea colaborărilor externe cu specialiști și subcontractori verificați pentru acoperirea lucrărilor în curs; selecția riguroasă a ofertelor la care Societatea participă, cu preferință pentru proiectele în care riscul de nelivrare este controlabil; și evitarea angajamentelor contractuale pentru care nu există resursa umană sau tehnică necesară la momentul ofertării.

Relansarea prudentă a activității de inginerie va avea la bază un pachet integrat de măsuri, constând în modernizarea instrumentelor de lucru prin achiziția de softuri specializate, extinderea acreditărilor relevante și dezvoltarea unei politici active de atragere a resurselor umane specializate, atât pe componenta tehnică de proiectare, cât și pe componenta comercială de prospectare, ofertare și contractare, cu focalizare pe domeniile mediu, energie și reciclarea deșeurilor industriale. Investițiile în software specializat de proiectare, finanțate din surplusul operațional disponibil, vor constitui un prim pas în direcția creșterii competitivității tehnice, cu efecte vizibile nu înainte de 12–18 luni de la achiziție.

### b) **Valorificarea activelor imobiliare – obiectiv principal de venituri pe termen scurt și mediu.**

În absența unor venituri tehnice consistente și previzibile, activitatea de închiriere constituie singura sursă de venit recurent capabilă să acopere costurile fixe ale Societății. Gradul actual de ocupare de 75,1% la nivel de portofoliu, cu variații semnificative între active, lasă un potențial nevalorificat de circa 3.816 mp. Aceste suprafețe nu pot fi absorbite rapid pe piață fără intervenții de condiționare minimală a spațiilor și fără o prezență comercială activă, ambele necesitând resurse financiare pe care Societatea le are în prezent în mod limitat.

Abordarea realistă presupune prioritizarea activelor cu cel mai bun raport între costul de pregătire și venitul potențial – în speță spațiile din imobilul Eminescu și din Iași, unde cererea de piață este mai consistentă.

Imobilul din Sibiu, cu un grad de ocupare de doar 37,1%, va face obiectul unei analize separate privind oportunitatea menținerii în regim de închiriere față de alte forme de valorificare.

Reforma procedurii de aprobare a contractelor de închiriere, prin clarificarea competențelor între conducerea executivă, Consiliul de Administrație și Adunarea Generală a Acționarilor, este o condiție necesară pentru reducerea timpului de răspuns față de potențialii chiriași și pentru evitarea pierderilor de oportunitate generate de birocrăția internă.

**c) Actualizarea imaginii instituționale – măsură de susținere, nu de relansare.**

Actualizarea identității vizuale și a materialelor de prezentare ale Societății este o măsură de igienă instituțională necesară, nu un factor de creștere în sine. Website-ul actual, materialele comerciale și documentele standard nu reflectă în mod adecvat experiența și acreditările reale ale IPOCHIM, creând o discrepanță între substanța tehnică a Societății și modul în care aceasta se prezintă pe piață. Remedierea acestei discrepanțe, cu costuri reduse și efort intern, poate îmbunătăți marginal rata de răspuns la ofertare și poate contribui la atragerea de noi chiriași care evaluează și credibilitatea instituțională a proprietarului.

Acțiunile vizate sunt de amploare limitată și nu presupun bugete semnificative: actualizarea website-ului, un set standardizat de materiale de prezentare per serviciu și per activ imobiliar, și un proces intern de identitate vizuală coerentă. Nu se propun campanii de marketing sau investiții publicitare, care nu se justifică în raport cu capacitatea actuală de livrare a Societății.

**d) Stabilizarea financiară – condiție pentru orice altă direcție strategică.**

Niciuna dintre celelalte direcții strategice nu poate fi urmărită în mod susținut dacă Societatea nu dispune de un flux de numerar stabil și previzibil. Stabilizarea financiară nu este prin urmare o direcție strategică autonomă, ci condiția de bază fără de care restul măsurilor rămân deziderate. Aceasta presupune: menținerea unui nivel al costurilor fixe strict corelat cu veniturile recurente din chirii; eliminarea acumulării de noi arierate față de furnizori; și asigurarea unui prag minim de lichiditate aprobat de Consiliul de Administrație, sub care niciun angajament financiar suplimentar nu poate fi asumat.

Pe termen mediu, pe măsura consolidării veniturilor din chirii și a reducerii plăților restante, vor deveni posibile alocări progresive pentru modernizarea fondului construit și pentru reducerea expunerii bancare. Succesiunea logică a acestor priorități – mai întâi stabilitate, apoi investiție – trebuie respectată cu strictețe, pentru a evita repetarea ciclului în care angajamentele financiare depășeau capacitatea de acoperire a Societății.

## IX. Măsurile Concrete și Termene de Realizare

### a) Programul de acoperire a pierderilor contabile și de reducere a plăților restante.

Conducerea executivă se preocupă continuu de identificarea și aplicarea de măsuri eficiente care să conducă la creșterea cifrei de afaceri, a profitului societății, la reducerea plăților restante și la acoperirea pierderilor contabile cumulate înregistrate în exercițiile financiare anterioare, inclusiv prin implementarea graduală, în perioada 2026–2029, a unui program de redresare și dezvoltare. Trendul pozitiv al profitului net înregistrat în 2024 (203 mii lei) și 2025 (206 mii lei), coroborat cu reducerea plăților restante de la 1.483 mii lei (2024) la 598 mii lei (2025), confirmă că direcția este corectă și că intensificarea măsurilor poate accelera atingerea obiectivelor asumate.

Estimăm că pierderile contabile din anii precedenți vor putea fi acoperite conform calendarului prezentat în tabelul de mai jos, cu mențiunea că proiecțiile pentru 2026–2029 au la bază ipoteze conservatoare referitoare la evoluția veniturilor și a cheltuielilor:

Indicator (mii lei)	2021(R)	2022(R)	2023(R)	2024(R)	2025(R)	2026(E)	2027(E)	2028(E)
Rezultat net (Profit+/Pierdere-)	268	-1.744	3.112	203	206	450	1.100	1.500
Pierdere cumulată rămasă de acoperit	4.598	6.052	7.820	5.207	5.005	4.799	3.699	2.199
Surse de acoperire – din profitul curent	268	0	3.112	203	206	450	1.100	1.500

\*Termenul de realizare estimat – anual, data de 31 decembrie.

În privința reducerii plăților restante, estimăm că reducerea anuală a acestora va respecta următoarea scadență:

INDICATOR	2022 (R)	2023 (R)	2024 (R)	2025 (R)	2026 (E)
Plăți restante (mii lei)	1.929	1.178	1.483	598	<b>350</b>

\*Termenul de realizare estimat – anual, data de 31 decembrie.

Pe tot parcursul anului 2026 se va asigura monitorizarea lunară a indicatorilor cuprinși în proiectul de buget de venituri și cheltuieli, cu raportare trimestrială formală către Consiliul de Administrație. Se vor lua măsuri corective imediate în caz de abatere față de traiectoria planificată, pentru ducerea la îndeplinire a programului de acoperire a pierderilor și de reducere a plăților restante, astfel încât la data de 31.12.2026 măsurile întreprinse să se concretizeze în îmbunătățirea performanțelor financiare ale Iprochim S.A.

**b) Gestionarea activului – apartament București, Sector 1.**

Apartamentul din str. Popescu Radu nr. 17, bl. 24A, sc. 1, ap. 32, Sector 1, București (suprafață utilă 80,29 mp, compus din 4 camere și dependințe) nu mai este utilizat conform destinației sale directe de peste 10 ani, nu generează venituri și înregistrează costuri recurente cu taxe, impozite locale și cheltuieli de asociație. Curtea de Conturi a României a dispus, prin Decizia nr. 16/08.11.2017, realizarea unei bune gestiuni financiare prin utilizarea imobilelor din patrimoniu în condiții de eficiență, economicitate și eficacitate.

În conformitate cu aceste cerințe, Societatea va analiza și implementa cea mai adecvată formă de valorificare a acestui activ, cu respectarea cadrului legal aplicabil și a deciziilor organelor competente. Varianta prioritară avută în vedere este închirierea apartamentului, după efectuarea unor lucrări minime de aducere la standarde funcționale de bază. Această soluție permite generarea unui venit recurent, acoperirea costurilor de întreținere și conformarea cu cerințele de gestiune eficientă a patrimoniului.

**c) Reforma procedurii/procedurilor de închiriere a activelor Societății.**

Reforma procedurii de aprobare a contractelor de închiriere, cu scopul creșterii și eficientizării veniturilor recurente, vizează flexibilizarea condițiilor aplicabile, inclusiv revizuirea pragurilor privind competența de aprobare la nivelul organelor societății: conducerea executivă (suprafețe reduse, termen scurt, tarife în limitele aprobate), Consiliul de Administrație (suprafețe mai mari sau condiții speciale) și Adunarea Generală a Acționarilor (situațiile prevăzute de lege și durate lungi de închiriere). Această reformă va reduce semnificativ timpul de răspuns față de potențialii chiriași și va îmbunătăți competitivitatea comercială a Societății.

**d) Creșterea cifrei de afaceri prin extinderea serviciilor ADR/COV.**

Societatea va demara, în cursul anului 2026, înființarea a trei noi locații de inspecție ADR/COV în Iași, Sibiu și Cluj, valorificând prezența imobiliară deja existentă a Societății în Iași și Sibiu și reducând astfel costurile de infrastructură asociate extinderii. Creșterea estimată a cifrei de afaceri pe segment este de circa 30% față de 2025. Totodată, se vor crea centre mobile de inspecție ADR, care să permită deplasarea la client și prestarea serviciilor la locul solicitantului, o abordare mai flexibilă și mai atractivă pentru clienții industriali cu flote mari de vehicule. Pe segmentul de inginerie, se va demara achiziția de softuri specializate și extinderea domeniilor de acreditare, cu accent pe mediu, energie și reciclarea deșeurilor industriale.

**e) Stabilirea și implementarea unei strategii de soluționare/atenuare a problemelor cu care se confruntă Societatea.**

Societatea va urmări clarificarea/modificarea cadrului legislativ aplicabil, referitor la efectele de concurență posibil neloială generate de legislația primară/secundară în domeniul ADR/COV, care pot afecta accesul la piață al Societății în condiții echitabile. De asemenea, se va analiza problematica aplicabilității legislației din domeniul privatizării în activitatea de exploatare/valorificare a activelor Societății (O.U.G. nr. 88/1997 și Legea nr. 137/2002), pentru identificarea soluțiilor legale care să permită o valorificare optimă a patrimoniului fără constrângeri procedurale disproporționate.

**f) Evaluarea și optimizarea costurilor cu serviciile externalizate.**

O categorie de cheltuieli cu impact direct asupra echilibrului financiar al Societății, și care poate fi influențată prin decizii manageriale în orizontul imediat, o reprezintă costurile aferente serviciilor externalizate: consultanță juridică, resurse umane, contabilitate și pază/securitate. Aceste servicii sunt necesare funcționării Societății, însă structura actuală a contractelor, volumul prestațiilor și nivelul tarifelor nu au fost revizuite sistematic în raport cu evoluția activității și cu cerințele reale ale momentului.

Conducerea executivă va iniția, în cursul trimestrului II 2026, o analiză detaliată a fiecărui contract de servicii externalizate, urmărind: corelarea volumului și sferei de prestații cu nevoile operaționale efective ale Societății; benchmarking-ul tarifelor practicate față de piața serviciilor similare adresate entităților de dimensiune comparabilă; identificarea suprapunerilor între responsabilitățile atribuite prestatorilor externi și capacitățile existente la nivel intern, acolo unde acestea pot fi valorificate. Pe baza acestei analize, Societatea va proceda la renegocierea contractelor în curs și, unde este cazul, la organizarea unor proceduri competitive de selecție a prestatorilor, în conformitate cu legislația aplicabilă.

Obiectivul nu este reducerea costurilor cu orice preț, ci atingerea unui echilibru justificat între nivelul serviciilor contractate și valoarea reală pe care acestea o aduc Societății. Un contract de consultanță juridică dimensionat la nevoile reale de reprezentare și consiliere, un contract de pază calibrat la suprafețele efectiv ocupate și la riscurile evaluate ale fiecărui imobil, sau un contract de resurse umane externalizate limitat la activitățile pentru care nu există competență internă – toate acestea pot genera economii recurente semnificative fără a diminua calitatea sau continuitatea funcționării Societății. Rezultatele analizei și măsurile propuse vor fi prezentate Consiliului de Administrație spre aprobare, urmând a fi implementate până cel târziu la 30 iunie 2026.

**g) Echilibrarea și stabilizarea financiară a Societății pe baza veniturilor recurente din închirieri.**

Veniturile recurente din închirierea spațiilor reprezintă ancora de stabilitate financiară care trebuie să acopere costurile fixe și să compenseze ciclicitatea activității de inginerie. Pe măsura inițierii și evoluției proiectului de relansare a activității de bază, obiectivele se vor reanaliza în mod corespunzător, în funcție de situația concretă în care se va afla Societatea. Este esențial ca această revizuire să fie făcută cu regularitate și pe baza unor date reale, nu a unor proiecții optimiste, pentru a menține credibilitatea Planului față de acționari, autoritatea tutelară și partenerii comerciali ai Societății.

Față de considerentele de mai sus și pentru eficientizarea activităților societății, conducerea executivă și administrativă a Societății supune atenției Ministerului Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului avizarea PLANULUI de reorganizare, restructurare și redresare financiară, precum și ANALIZA referitoare la activele necesare desfășurării/dezvoltării obiectului de activitate pentru Societatea IPOCHIM S.A.

**Director General,**  
Adrian GORCEA**Președinte Consiliu de Administrație**  
Codruta COICULESCU

Semnătura .....

Semnătura .....