



Către,

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII

Autoritatea Publică Tutelară a Antibiotice S.A.

Str. Cristian Popișteanu nr. 1-3, Sector 1, București

Referitor: Solicitare de revizuire a obiectivelor și a indicatorilor-cheie de performanță ai administratorilor Antibiotice S.A. pentru perioada 2026-2029

Consiliul de Administrație al Antibiotice S.A., în temeiul art. 18-23 din Anexa nr. 2 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, solicită Ministerului Sănătății, în calitate de Autoritate Publică Tutelară, revizuirea obiectivelor și a gradelor de îndeplinire a indicatorilor-cheie de performanță (ICP) ai administratorilor, pentru motivele prezentate mai jos.

Necesitatea revizuirii este analizată în contextul modificării substanțiale a premiselor economice și de piață avute în vedere la stabilirea inițială a obiectivelor și a indicatorilor-cheie de performanță, modificare reflectată inclusiv în propunerea de rectificare a bugetului de venituri și cheltuieli, supusă aprobării Adunării Generale a Acționarilor din 29/30.10.2026. Revizuirea urmărește menținerea coerenței între obiectivele mandatului, condițiile economice actuale și cadrul bugetar actualizat.

1. Contextul și motivele revizuirii

Adunarea Generală a Acționarilor a stabilit indicatorii de performanță ai administratorilor pe baza Scrisorii de Așteptări elaborate de acționari în anul 2024. Obiectivele au pornit de la premisa unei evoluții economice în creștere și predictibile, în România, în Uniunea Europeană și la nivel global. Premisa nu s-a confirmat. Conflictele armate din Europa și din Orientul Mijlociu, tensiunile geopolitice la nivel global și măsurile de austeritate aplicate la nivel național începând cu anul 2025 au modificat substanțial mediul economic și piața farmaceutică în care activează Antibiotice S.A.

Rezultatele financiare ale semestrului I 2026 arată abateri de la obiectivele stabilite. O parte semnificativă a acestor abateri este asociată unor factori externi, neimputabili administratorilor, care au modificat premisele economice și de piață avute în vedere la stabilirea inițială a indicatorilor. Concomitent, conducerea executivă a identificat și măsuri aflate în sfera sa de influență, destinate adaptării politicii comerciale, structurii costurilor și capitalului de lucru la noul context. Principalii factori externi identificați sunt:

- a) **Contractia pieței potențiale.** Piața farmaceutică pe care se comercializează portofoliul societății a scăzut cu 11,7%, comparativ cu o scădere de 0,9% luată în calcul la planificare. Diferența de 10,8 puncte procentuale echivalează cu aproximativ 257,9 milioane

- b) **Declinul segmentului de generice.** Piața medicamentelor generice s-a redus cu 7,7% valoric (comparativ cu 5% avut în vedere în momentul planificării) și cu 13% în cutii. Creșterea pieței farmaceutice totale a fost susținută de medicamentele originale, într-un mix de produse diferit de portofoliul Antibiotice.
- c) **Scăderea puterii de cumpărare.** Rata anuală a inflației a ajuns până la de 9,9% în martie și de 10,4% în iunie 2026. Efectul s-a resimțit mai puternic în consumul de produse fără prescripție medicală și în valoarea medie a achizițiilor din farmacii.
- d) **Măsurile fiscale și accesul la servicii medicale.** Schimbarea regimului coasiguraților și celelalte măsuri fiscale au redus traficul în farmacii și au amânat accesul unor pacienți la consultații și la prescripții compensate.
- e) **Finanțarea imprevizibilă a circuitului spitalicesc.** Aprobarea cu întârziere a bugetului de stat a încetinit ritmul achizițiilor și al licitațiilor din spitale.
- f) **Regimul prețurilor și taxa clawback.** Prețurile maxime rigide, în special la medicamentele generice și la produsele critice, nu permit transferul creșterilor de cost în preț și comprimă marjele.
- g) **Volatilitatea valutară și costul finanțării.** La 30 iunie 2026, cursul BNR era de 5,2438 lei/EUR și de 4,6010 lei/USD. Abaterea rezultatului brut comparativ cu buget provine în principal din rezultatul financiar, afectat de diferențele de curs și de dobânzi.
- h) **Perturbările logistice.** Pe unele rute din Orientul Mijlociu, costurile de transport au crescut de 2-3 ori. Materiile prime de origine petrochimică utilizate la fabricarea substanțelor active s-au scumpit cu aproximativ 13%.
- i) **Cererea externă și presiunea concurențială.** Cererea de substanțe active pe piața SUA s-a contractat, iar ofertele agresive ale producătorilor din India și China au redus volumele și prețurile și au impus termene de plată mai lungi.
- j) **Lichiditatea și structura datoriei.** Programul investițional a amplificat presiunea asupra lichidității. Disponibilitățile bănești au scăzut cu 69% comparativ cu sfârșitul anului 2025, datoriile curente au crescut cu 94,6%, iar raportul dintre datoria purtătoare de dobândă și EBITDA a ajuns la 4,25, nivel la care a fost încălcat un covenant bancar, cu risc de creștere a dobanzii viitoare.

2. Performanța operațională a societății

În aceste condiții, Antibiotice S.A. a evoluat mai bine decât piața medicamentelor generice. Vânzările societății au scăzut cu 6,6% valoric, dar au crescut cu 3% în cutii și cu 16,2% în UI. Cota de piață a crescut.

Rezultatul din exploatare pe semestrul I 2026 a fost de 30,8 milioane lei, comparativ cu 31,4 milioane lei planificat, adică 98,1% din nivelul bugetat. Abaterea la nivelul rezultatului brut provine din componenta financiară, nu din activitatea de bază.

Vânzările la export au crescut cu 5% în lei și cu aproximativ 10% în USD, iar marja de profitabilitate a depășit țintele inițiale cu 5,36%. Aceste rezultate arată că măsurile manageriale au compensat o parte importantă din dificultățile pieței interne. Planul de afaceri își păstrează direcția; se ajustează doar nivelul țințelor.



3. Realinierea indicatorilor la nivelurile minime aprobate

Consiliul de Administrație a propus acționarilor rectificarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli, pentru a-l adapta condițiilor economice și de piață actualizate. Rectificarea se află pe ordinea de zi a Adunării Generale a Acționarilor din 29/30.10.2026. Distinct de procesul de rectificare a BVC, revizuirea obiectivelor și a gradelor de îndeplinire a ICP se fundamentează prin raportare la condițiile prevăzute de art. 21-23 din Anexa nr. 2 la HG nr. 639/2023, la modificarea premiselor avute în vedere la stabilirea lor inițială, la impactul acestor modificări asupra performanței așteptate și la nivelurile minime stabilite de AMEPIP.

Revizuirea ICP nu este determinată în mod automat de rectificarea BVC. Rectificarea BVC reprezintă un element al fundamentării economico-financiare, în timp ce necesitatea revizuirii ICP rezultă din modificarea cuantificabilă a premiselor economice și de piață avute în vedere la stabilirea inițială a acestora, precum și din impactul acestor modificări asupra nivelurilor de performanță care puteau fi rezonabil așteptate

Recalibrarea nu modifică strategia de a realiza performanță comercială. O readuce într-o zonă realistă și realizabilă, raportată la piața farmaceutică actuală.

Propunerea Consiliului de Administrație: pentru perioada rămasă din mandatul 2025-2029, valorile minime stabilite prin Ordinul AMEPIP nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice, constituie praguri de referință în procesul de recalibrare. Valoarea propusă pentru fiecare ICP trebuie fundamentată individual, în funcție de premisa inițială modificată, impactul cuantificat asupra performanței, perspectivele societății și nivelul minim aplicabil, astfel încât țintele revizuite să rămână adecvate și orientate spre îmbunătățirea performanței.

În consecință, Consiliul de Administrație nu solicită eliminarea efectului performanței manageriale din evaluarea ICP, ci recalibrarea componentei de performanță afectate de modificarea premiselor externe, menținând evaluarea distinctă a măsurilor și rezultatelor aflate în sfera de control sau influență a administratorilor.

Tabelul 1. Principiile de realiniere, pe categorii de indicatori

Categorie	Indicatori vizați	Principiul de realiniere
Politica de investiții	Cheltuieli de capital; cheltuieli de cercetare-dezvoltare	Nivelul minim anual aprobat prin Ordinul nr. 651/2024
Finanțare	Raportul datorie/EBITDA și ceilalți indicatori financiari aprobați	Nivelul minim sau limita aprobată prin Ordinul nr. 651/2024, corelată cu noii indicatori de securizare a finanțării
Operațiuni	Rotația stocurilor; rotația creanțelor și indicatorii operaționali aplicabili	Nivelul minim aprobat prin Ordinul nr. 651/2024
Rentabilitate	Marja profitului net; creșterea cifrei de afaceri totale și în UE	Nivelul minim aprobat prin Ordinul nr. 651/2024
Indicatori nefinanciari	Clienți, resurse umane, inovare, mediu și guvernanță	Menținerea pragurilor minime aprobate

Realinierea nu înseamnă renunțarea la obiectivele strategice. Societatea continuă eficientizarea activității comerciale, disciplina costurilor, reducerea stocurilor, extinderea exporturilor, dezvoltarea portofoliului și a afacerii. Se mențin obiectivele de generare a profitabilității care se

va materializa inclusiv în continuarea plăților de taxe și impozite către bugetul de stat în termenele legale precum și în plata de dividende către acționari, menținând în același timp o politică prudentă de continuare a investițiilor strategice necesare pentru sustenabilitatea afacerii.

4. Indicatori suplimentari privind finanțarea investițiilor

Planul de administrare include un program investițional amplu. Proiectul principal este capacitatea de producție, ambalare și depozitare pentru produse sterile, soluții și topice, în valoare de aproximativ 250 milioane lei, finanțată parțial printr-un ajutor de stat de 85 milioane lei. Programul cuprinde și investiții de modernizare, digitalizare, calitate și cercetare.

Programul investițional deja angajat impune o abordare echilibrată între disciplina îndatorării și necesitatea asigurării finanțării proiectelor strategice. Evaluarea performanței nu ar trebui să stimuleze nici creșterea necontrolată îndatorării, nici reducerea acesteia prin măsuri care ar putea compromite proiecte asumate și surse de finanțare nerambursabilă. În consecință, indicatorii de finanțare trebuie să măsoare simultan lichiditatea, structura capitalului și capacitatea de serviciu a datoriei, în corelare cu limitele de risc și covenanturile aplicabile.

Tabelul 2. Indicatori propuși pentru finanțarea programului investițional

Indicator propus	Formula de calcul	Țintă	Justificare
Lichiditate imediată (test acid)	(Active curente (circulante)-Stocuri)/Datorii curente (<1an)	0,8	Este relevant deoarece nivelul lichidității curente poate fi influențat de active care nu pot fi utilizate imediat pentru achitarea obligațiilor curente.
Levierul	Datorii Totale/Active totale	Între 0 și 1	Acesta este necesar în contextul programului amplu de investiții, pentru monitorizarea expunerii bilanțiere și păstrarea unei structuri financiare acceptabile pentru creditorii și finanțatori.

Indicatorii nu modifică obiectivele strategice ale societății, ci introduc repere prudente de monitorizare a lichidității, structurii de capital și capacității de serviciu a datoriei, necesare pentru susținerea investițiilor și protejarea stabilității financiare.

Introducerea acestor indicatori compensează, din perspectiva evaluării performanței financiare, modificarea unor ținte de rentabilitate și creștere și asigură o evaluare mai echilibrată între performanța comercială, lichiditate și sustenabilitatea finanțării.

5. Modificările propuse ale indicatorilor

Matricea completă a indicatorilor propuși, cu valorile anuale 2025-2029 și ponderile aferente, este prezentată în Anexa la prezenta adresă. Tabelele de mai jos sintetizează diferențele comparativ cu varianta inițială avizată de AMEPIP.



5.1. Administratorul executiv - indicatori financiari

Tabelul 3. Indicatori financiari - administrator executiv

Indicator	Varianta inițială AMEPIP	Varianta rebugetată 2026-2029	Modificare
Rata cheltuielilor de capital	2,86%	2,86%	Țintă nemodificată
Cheltuieli de cercetare-dezvoltare	20 mil. lei	20 mil. lei	Țintă nemodificată
Raportul dintre datorie/EBITDA	2,17 în 2026, descrescător până la 2,15	<7	Valori modificate pentru 2027-2029
Lichiditate imediată (test acid)	Nu există	0,80	Indicator nou
Rata de rotație a creanțelor	2,10	1,25	Valori modificate pentru 2026-2029
Marja profitului din exploatare	17,00%	9,61%	Valori modificate pentru 2026-2029
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	5,04% - 6,39%	2,48% anual	Valori modificate pentru 2026-2029

Ponderea totală a indicatorilor financiari este de 50%. În cadrul acesteia:

- ponderea indicatorilor rata cheltuielilor de capital, cheltuieli de cercetare-dezvoltare, raportul dintre datorie/EBITDA, rata de rotație a creanțelor și marja profitului din exploatare rămâne nemodificată;
- se introduce indicatorul testul acid cu o pondere de 5%
- ponderea indicatorului Rata de creștere a cifrei de afaceri scade la 5%

În raport cu instituțiile financiare, compania are setat indicatorul Datorii totale purtătoare de dobândă/ EBITDA (EBITDA = Profit din exploatare + cheltuieli cu amortizările/deprecierile) la un nivel maximal de 3,5. În același timp administratorul executiv are stabilit ca ICP indicatorul Raport dintre datorie/EBITDA, calculat conform Anexa nr. 2 a HG nr. 639/2023. Propunem corelarea celor doi indicatori, având în vedere că nivelului de 3,5 stabilit de instituțiile financiare îi corespunde un nivel de 6,8 calculat conform HG nr.639.

5.2. Administratorul executiv - indicatori nefinanciari

Indicatori nefinanciari - administrator executiv sunt nemodificați comparativ cu varianta aprobată

Matricea administratorului executiv totalizează din 100%: 50% indicatori financiari și 50% indicatori nefinanciari.

5.3. Administratorii neexecutivi - indicatori financiari

Tabelul 4. Indicatori financiari - administratori neexecutivi

Indicator	Inițial	Rebugetat 2026-2029	Modificare
Cheltuieli de capital (CapEx)	75 mil. lei	75 mil. lei	Nemodificat
Rata lichidității curente	1,00	1,00	Nemodificat



Indicator	Inițial	Rebugetat 2026-2029	Modificare
Levier	Nu există	0 - 1	Indicator nou
Rata de rotație a stocurilor	4,48	3,73	Modificat pentru 2026-2029
Marja netă a profitului	8%	8%	Nemodificat
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete în UE, inclusiv România	aproximativ 7%	2,48%	Modificat pentru 2026-2029
Rata de plată a dividendelor	50%	50%	Nemodificat

Ponderea totală a indicatorilor financiari este de 50%. În cadrul acesteia:

- ponderea indicatorilor cheltuieli de capital, rata lichidității curente, rata de rotație a stocurilor, marja netă a profitului și rata de plată a dividendelor rămâne nemodificată;
- se introduce indicatorul Levier cu o pondere de 5%.
- ponderea indicatorului Rata de creștere a cifrei de afaceri nete în UE se reduce la 5%.

Administratori neexecutivi - indicatorii nefinanciari sunt nemodificați comparativ cu varianta aprobată

Matricea administratorilor neexecutivi totalizează din 100%: 50% indicatori financiari și 50% indicatori nefinanciari

În cazul administratorilor neexecutivi, selecția și ponderarea ICP trebuie să reflecte atribuțiile de supraveghere și control ale Consiliului de Administrație și să fie distincte de indicatorii utilizați pentru evaluarea administratorului executiv, astfel încât evaluarea să nu transfere asupra administratorilor neexecutivi responsabilități operaționale proprii conducerii executive.

6. Principiile care au stat la baza recalibrării

1. **Individualizarea** - fiecare ICP este analizat separat.
2. **Proportionalitatea** - ajustarea este limitată la efectul demonstrat al modificării premiselor.
3. **Nediscriminarea performanței manageriale** - factorii aflați în controlul administratorilor rămân relevanți.
4. **Menținerea disciplinei financiare** - se introduc/mențin indicatori de lichiditate și îndatorare.
5. **Continuitatea strategiei** - investițiile strategice și dezvoltarea rămân obiective.
6. **Caracterul temporar al recalibrării** - țintele reflectă perioada în care premisele sunt modificate.
7. **Trasabilitatea** - fiecare țintă revizuită trebuie să poată fi legată de o premisă și de un impact cuantificat.



7. Solicitarea adresată autorității publice tutelare

Comparativ cu cele de mai sus, Consiliul de Administrație solicită Ministerului Sănătății:

1. negocierea cu Consiliul de Administrație a indicatorilor-cheie de performanță revizuiți;
2. transmiterea documentației către AMEPIP, în vederea exercitării atribuțiilor legale ce îi revin în procesul de revizuire a indicatorilor-cheie de performanță și a verificării respectării nivelurilor minime aplicabile;
3. supunerea indicatorilor revizuiți aprobării Adunării Generale a Acționarilor din 29/30.10.2026.

În ansamblu, modificarea propusă a ICP are la bază constatarea unei modificări substanțiale și cuantificabile a premiselor economice și de piață utilizate la stabilirea acestora. Recalibrarea este selectivă, fundamentată individual și însoțită de menținerea unor obiective de performanță, precum și de introducerea unor repere suplimentare privind lichiditatea, structura capitalului și capacitatea de serviciu a datoriei. În acest mod, evaluarea administratorilor poate reflecta distinct atât efectul factorilor externi, cât și rezultatele aferente sferei de influență managerială

Anexă: Matricea indicatorilor-cheie de performanță propuși pentru perioada rămasă din mandat 2026-2029.

Pentru Consiliul de Administrație al Antibiotice S.A.

Președinte

jurist Ionuț IAVOR



Anexă la adresa nr. _____ din 24.09.2026

MATRICEA INDICATORILOR-CHEIE DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI

A. Administratorul executiv

A.1. Indicatori financiari

An	Politica de investiții		Finanțare		Operațiuni	Rentabilitate	
	Rata cheltuielilor de capital	Cheltuieli C&D	Raportul dintre datorii/ EBITDA	Lichiditate imediată (test acid)	Rata de rotație a creanțelor	Marja profitului din exploatare	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete
	%	mil. lei	nr.	nr.	nr.	%	%
2025	2,86%	20	2,18	-	2,10	17,00%	5,21%
2026	2,86%	20	< 7	0,80	1,25	9,61%	2,48%
2027	2,86%	20	< 7	0,80	1,25	9,61%	2,48%
2028	2,86%	20	< 7	0,80	1,25	9,61%	2,48%
2029	2,86%	20	< 7	0,80	1,25	9,61%	2,48%
Pondere	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%

A.2. Indicatori nefinanțari

An	Clienți	Angajați	Guvernanță corporativă		Inovare	Mediu	
	Scorul satisfacției clienților	Număr mediu de ore de formare per angajat	Rata de participare la reuniunile CA	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	Ponderea vânzărilor de produse și servicii noi	Consumul de energie	Reducerea intensității consumului de apă (m³/Cifra de afaceri netă)
	%	ore	%	DA/NU	%	MWh	%
2025	80%	46	100%	DA	0,40%	0,0240	-1%
2026	80%	47	100%	DA	0,50%	0,0237	-1%
2027	80%	48	100%	DA	0,75%	0,0234	-1%
2028	80%	48	100%	DA	1,00%	0,0231	-1%
2029	80%	48	100%	DA	1,00%	0,0228	-1%
Pondere	10%	5%	5%	10%	10%	5%	5%



B. Administratorii neexecutivi

B.1. Indicatori financiari

An	Politica de investiții	Finanțare		Operațiuni	Rentabilitate		Politica de dividende
	Cheltuieli de capital (CapEx)	Rata lichidității curente	Levier	Durata de rotație a stocurilor	Marja netă a profitului	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete în UE, inclusiv România	Rata de plată a dividendelor
	mil. lei	nr.	nr.	nr.	%	%	%
2025	75,00	1,00	-	4,48	8,00%	7,03%	50,00%
2026	75,00	1,00	0 - 1	3,73	8,00%	2,48%	50,00%
2027	75,00	1,00	0 - 1	3,73	8,00%	2,48%	50,00%
2028	75,00	1,00	0 - 1	3,73	8,00%	2,48%	50,00%
2029	75,00	1,00	0 - 1	3,73	8,00%	2,48%	50,00%
Pondere	10%	10%	5%	10%	5%	5%	5%

B.2. Indicatori nefinanciari

An	Clienți	Angajați		Guvernanță corporativă		Sustenabilitate	Mediu
	Rata de retenție a clienților	Număr de instruiți în materie de siguranță	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Rata membrilor independenți în CA	Numărul de reuniuni ale CA	Furnizori semnificativi (80% din CA) semnatari ai codului de conduită pentru parteneri	Emisiile din domeniul de aplicare 1 și 2
	%	nr.	DA/NU	%	nr.	%	% variație t CO ₂ e
2025	80,00%	-	-	> 51%	12	80%	-2,49%
2026	80,00%	4	DA	> 51%	12	80%	-2,49%
2027	80,00%	4	DA	> 51%	12	80%	-2,49%
2028	80,00%	4	DA	> 51%	12	80%	-2,49%
2029	80,00%	4	DA	> 51%	12	80%	-2,49%
Pondere	10%	10%	5%	5%	5%	5%	10%

Ponderi totale: administrator executiv - 50% indicatori financiari și 50% indicatori nefinanciari; administratori neexecutivi - 50% indicatori financiari și 50% indicatori nefinanciari.

