IAR-J-26-510/17.09.2026

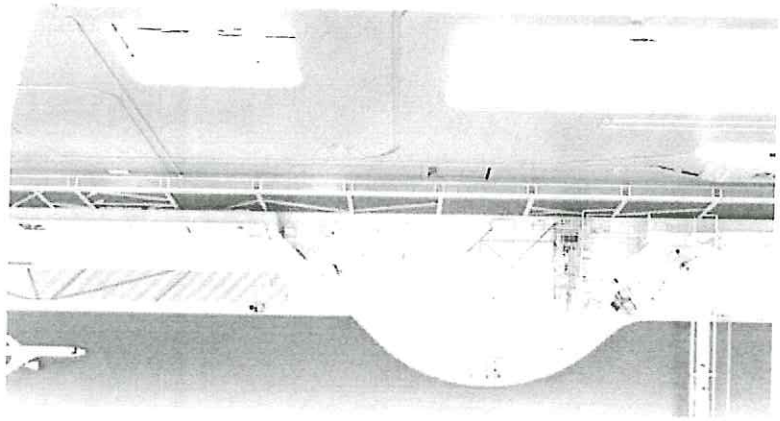
# Plan de Administrare integral • 2026–2030

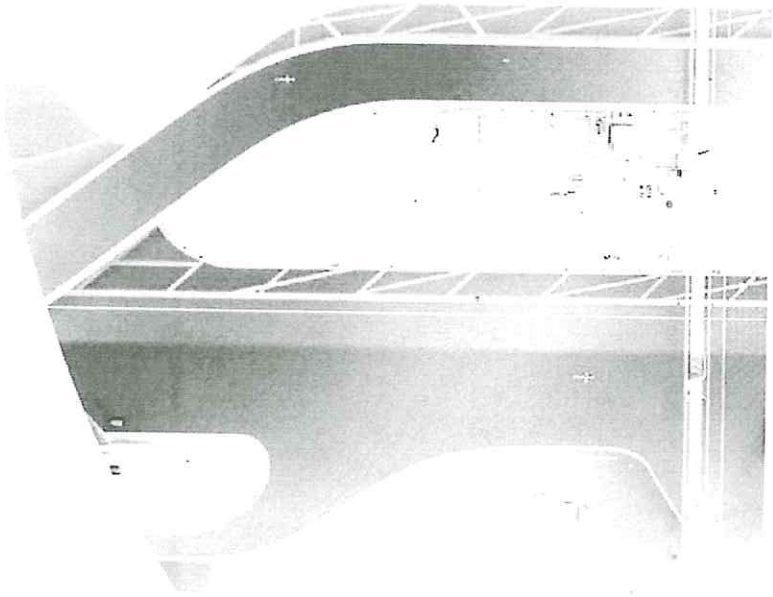
**IAR S.A. Ghimbav**

Componenta de administrare + componenta de management

**Corelat cu SNIA, Scrisoarea de așteptări, BVC 2026 și raportările IAR**

**CA numit la 24.02.2026; T1 2026 este reper de tranziție. DG și DF au fost numiți la 06.07.2026; răspunderea se evaluează numai pentru perioadele efective de mandat.**





# Planul răspunde simultan cadrului național și realității IAR

Structură integrală: administrare + management + indicatori-cheie incluși

**SNIA 2024–2030** → **Scrisoarea de așteptări** → **Obiectivele CA 2026–2030** → **Componenta de management**

**KPI financiari + operaționali + comerciali + guvernanță**

Planul CA stabilește direcția și supravegherea; conducerea executivă detaliază implementarea.

# IAR intră în mandat cu profitabilitate, dar cu presiune pe cash

Baza 2025 + primul control la 31.03.2026 (noul CA: februarie 2026)

## 440,85 mil. lei

**Cifră de afaceri 2025**

T1 2026: 139,24 mil. lei; -7,5% vs T1 2025

## 47,68 mil. lei

**Profit net 2025**

T1 2026: 30,65 mil. lei; situații neauditate

## 309,19 mil. lei

**Capitaluri proprii 2025**

31.03.2026: 339,84 mil. lei

## 56,94 mil. lei

**Cash-flow operațional 2025**

T1 2026: -54,76 mil. lei; cash final 5,32 mil.

## 132%

**Încărcare capacități 2025**

BO 2026 se certifică pe flux și contract înainte de țintă

## 407,71 mil. lei

**Stocuri la 31.03.2026**

270,85 zile; separăm strategic, WIP și lent

## 0,21%

**Export T1 2026**

295 mii. lei din CA 139,24 mil.; 2025: 6,48%

# Viziunea 2030: centru strategic național, competitiv regional

MRO + integrare industrială + valoare adăugată + guvernanță

**IAR S.A. își consolidează rolul de centru strategic pentru mentenanța, modernizarea și susținerea pe ciclul de viață a platformelor de elicoptere, dezvoltând capabilități noi numai pe baze contractuale, tehnologice și financiare solide.**

1 **Capabilități și livrare**

2 **Profitabilitate sustenabilă**

3 **Retehnologizare disciplinată**

4 **Oameni și know-how**

# SNIA transformă rolul IAR într-un set de responsabilități măsurabile

Aliniere strategică națională

| Direcție SNIA | Răspuns IAR 2026–2030 | Măsurare |
|---|---|---|
| Capabilități naționale | Continuitate IAR 330/IAR 316 și pregătire pentru programe noi | Disponibilitate, certificări |
| Retehnologizare | Investiții în blocaje, infrastructură și tehnologii | CAPEX, VAN, RIR |
| MRO și modernizare | Reducerea ciclului și livrare la termen | TAT, OTD, rework |
| Cooperare industrială | Airbus și integrarea în lanțuri europene | Transfer tehnologic, contracte |
| Resurse umane | Întinerire și transfer de know-how | Vârstă, retenție, certificări |
| Reziliență | Furnizori alternativi și stoc strategic | Riscuri, continuitate |

**Oportunitățile industriale intră în plan numai după contractare, aprobarea resurselor și confirmarea capacității.**

# Șase obiective strategice structurează mandatul CA

Fiecare obiectiv va avea ținte anuale și responsabilități de supraveghere

### 01 Livrare și capacitate

Reducerea supraîncărcării și respectarea termenelor.

### 02 Performanță financiară

Marje sustenabile și cash-flow operațional pozitiv.

### 03 Investiții și tehnologie

CAPEX legat de contracte, VAN și RIR.

### 04 Piață și parteneriate

Export gradual și integrare industrială.

### 05 Oameni și competențe

Întinerire, retenție și succesiune.

### 06 Guvernanță și risc

Control, integritate și raportare timpurie.

# BVC 2026 fixează reperul financiar al primului an de mandat

Valori aprobate prin HAGOA nr. 04/28.04.2026; anii ulteriori se raportează la BVC anual aprobat

| KPI | 2025 realizat | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cifră de afaceri (mil. lei) | 440,85 | 439,757 mil. lei | ≥100% din BVC anual | ≥100% din BVC anual | ≥100% din BVC anual | ≥100% din BVC anual |
| Marjă operațională | 10,67% | ≥12,10% (BVC) | ≥100% din BVC anual | ≥100% din BVC anual | ≥100% din BVC anual | ≥100% din BVC anual |
| Marjă netă | 10,82% | ≥10,22% (BVC) | ≥6% | ≥7% | ≥8% | ≥8% |
| ROE | 15,43% | ≥8% | ≥8,5% | ≥9% | ≥9,5% | ≥10% |
| Cash-flow operațional | 56,94 | T4 ≥0; control lunar | pozitiv anual | pozitiv anual | pozitiv anual | pozitiv anual |

**2026 nu este imputat integral noului CA: evaluarea începe la 24.02.2026, iar pentru DG/DF la 06.07.2026; T1 rămâne reper neauditat.**

# CAPEX-ul va fi aprobat pe proiecte, nu ca sumă aspirațională

Politica de investiții răspunde Scrisorii și presiunii T1 pe cash

**5,0 mil. lei**

**CAPEX aprobat 2026**

Execuție ICP propusă: ≥90%

**VAN > 0**

**Criteriu economic**

În scenarii rezonabile

**RIR > cost capital**

**Criteriu de selecție**

Plus relevanță strategică

### 1. Continuitate

Certificări, SSM, mediu, utilaje critice

### 2. Deblocare

Capacitate, flux, durată ciclu

### 3. Programe noi

Programe contractate și capabilități

### 4. Digitalizare

ERP, trasabilitate, securitate

# Operațional, prioritatea este reducerea tensiunii din capacitate

De la 132% încărcare și cash T1 tensionat la livrare predictibilă

01 **Diagnostic**

Capacitate reală pe flux și competență

→

02 **Debottlenecking**

Utilaje, oameni, spații și aprovizionare

→

03 **Standardizare**

Timp standard, calitate la prima trecere

→

04 **Control**

OTD, TAT, backlog și excepții

**KPI operaționali: livrări la termen • durată MRO • restanțe • rework • productivitate • ore suplimentare**

B0 2026: OTD, TAT, FPY, rework, productivitate și ore suplimentare; țintele se fixează după măsurare.

# Resursa umană este o limitare strategică, nu doar o temă HR

Punct de plecare: 366 salariați și vârstă medie 49,54 ani

**366**

**Număr mediu salariați**

372 în anul 2024

**49,54 ani**

**Vârsta medie**

Risc de pierdere a competențelor

**1,205 mil. lei**

**CA / salariat**

Indicator orientativ 2025

| Direcție | Acțiune CA | KPI |
|---|---|---|
| Succesiune | Hartă funcții și competențe critice | Roluri acoperite |
| Întinerire | Parteneriate universități și școală tehnică | Vârstă medie, recrutări |
| Retenție | Carieră, remunerare și mediu profesional | Fluctuație, retenție |
| Certificare | Plan anual pe autorizări și platforme | Personal certificat |
| Transfer know-how | Mentorat și documentarea competențelor | Ore / persoane implicate |

# Calitatea și siguranța rămân condiții de funcționare

Certificările existente devin jaloane explicite ale mandatului

### ISO 9001

valabil până la 13.05.2027

### EN 9100

valabil până la 13.07.2028

### AQAP 2110

valabil până la 02.12.2027

### EASA Part 21G

supraveghere anuală

### EASA Part 145

revizia curentă 24.12.2025

### RMAR Part 21J

supraveghere anuală

**KPI: zero incidente majore • audituri fără constatări critice • închidere la termen • rework • First Pass Yield**

# Guvernanța este mecanismul de execuție al planului

Roluri distincte pentru CA, comitete și conducerea executivă

| Structură | Responsabilitate esențială | Livrabil |
|---|---|---|
| Consiliul de administrație | Strategie, supraveghere, directori, risc și performanță | Decizii și raport anual |
| Comitetul de audit | Raportare, control intern, risc, audit extern și intern | Raport către CA |
| Comitet nominalizare și remunerare | Succesiune, evaluare, remunerare și selecție | Recomandări și evaluări |
| Director General | Implementarea strategiei și performanța operațională | Componenta de management |
| Director Financiar/Economic | BVC, cash-flow, control și raportare financiară | Prognoze și alerte |

**CA nu substituie managementul; stabilește pragurile, aprobă resursele și intervine la deviații.**

# Riscurile materiale: cash, capacitate, oameni și programe

Matrice de lucru pentru monitorizarea trimestrială

| Risc | Prob. | Impact | Indicator de avertizare | Răspuns |
|---|---|---|---|---|
| Supraîncărcare / întârzieri | Mare | Mare | OTD, backlog, ore suplimentare | Debottlenecking și prioritizare |
| Creante / cash conversion | Mare | Mare | CFO, zile incasare, cash final | Aging, colectare, forecast 13 săpt. |
| Stocuri / WIP blocat | Mare | Mare | Zile stoc, vechime WIP | Segregare pe contract și plan slow-moving |
| Dependență de client/program | Medie | Mare | Pondere top client, backlog | Diversificare prudentă |
| Investiții întârziate | Medie | Mare | Jaloane și execuție CAPEX | PMO și praguri de decizie |
| Furnizori critici | Medie | Mare | Lead time, single-source | Alternative și stoc strategic |
| Calitate / certificări | Mică | Critic | Audituri, neconformități | Resurse și acțiuni corective |

# Implementarea se face în patru etape, cu revizuire anuală

Calendar orientativ; mandatul noului CA începe în februarie 2026

### 2026

**Fundamentare**

BVC, T1 2026, BO KPI, capacitate, stocuri, hartă competențe și CAPEX

### 2027

**Stabilizare**

Debottlenecking, digitalizare prioritară, recrutare, primele investiții

### 2028

**Extindere**

Capabilități noi condiționate, parteneriate și export gradual

### 2029–2030

**Consolidare**

Scalare profitabilă, evaluarea impactului și pregătirea ciclului următor

**Revizuire anuală: performanță • ipoteze • riscuri • CAPEX • KPI • componentă variabilă**

# Componenta de management: responsabilitate, rezultat, probă

Planul integral separă supravegherea CA de execuția DG/DF numiți la 06.07.2026

### CA / supraveghere

Stabilește direcția, aprobă resursele și porțile de decizie; monitorizează prin ICP și raportări.

### Director general / execuție

Livrează capacitate, programe, calitate, oameni și rezultate comerciale; răspunde pentru dashboard-ul operațional.

### Director financiar / control

Leagă BVC de cash, lichiditate, capital de lucru, CAPEX, raportarea financiară și alertele de risc.

### Comitete / control

Audit și risc, nominalizare/remunerare și secretariatul CA verifică probele, conflictele și trasabilitatea deciziilor.

**Regula de lucru: fiecare obiectiv are un proprietar executiv, un indicator, o bază, o țintă anuală și o probă arhivată.**

# Obiective de management și livrabile verificabile

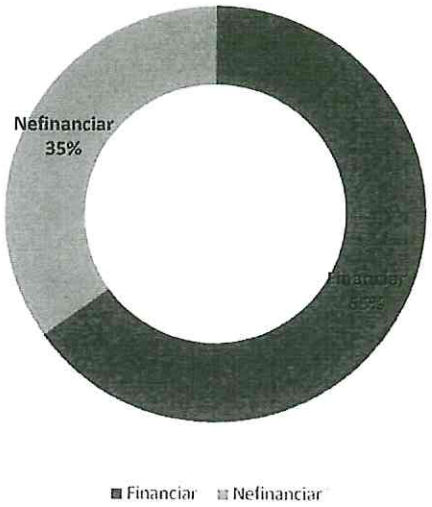
Program executiv 2026–2030, raportat la BVC aprobat și la perioada efectivă de mandat

| ID / obiectiv | Livrabil 2026 | Rezultat urmărit 2030 | Proprietar | Probă minimă |
|---|---|---|---|---|
| M1 • capacitate și livrare | Certificare B0 OTD/TAT + plan debottlenecking | OTD +5 pp; TAT −10% față de B0 | DG | ERP / dashboard lunar |
| M2 • cash și capital de lucru | Forecast 13 săpt. + aging WIP/stoc/creanțe | CFO anual pozitiv; colectare ≤45 zile | DF + DG | cash-flow / aging / acțiuni |
| M3 • profitabilitate | Cost-to-complete + marjă operațională | Marjă operațională ≥10% în 2030 | DG + DF | P&L / contracte / bridge |
| M4 • programe și tehnologie | Portofoliu contractat + criterii de decizie pentru oportunități | Jaloane ≥90%; autorizări și certificări valabile | DG | Contract / PMO / acceptanțe / certificate |
| M5 • oameni și calitate | Hartă competențe + succesor pentru roluri critice | Succesiune ≥90%; zero constatări critice | DG | HR map / audit / CAPA |
| M6 • guvernanță și raportare | Calendar de raportare și registru de riscuri | 100% livrabile la termen; alerte documentate | DF + secretariat CA | minute / rapoarte / registru |

**În 2026, B0 operațional se certifică până la 30.09; evaluarea se face numai pe perioada efectivă de mandat.**

# O structură 65% financiar / 35% nefinanciar este prudentă pentru IAR

Structura și indicatorii-cheie incluși în plan; ponderi în interiorul intervalelor legale




## Ponderi propuse

**Financiar — 65%**

investiții 8 • finanțare 12 • operațiuni 10 • rentabilitate 25 • dividende 10

Nefinanciar — 35%

măsuri CA 8 • supraveghere strategică 8 • etică/transparență 5 • audit/risc 5 • succesiune 5 • SNIA 4

**Matricea propusă respectă intervalele legale; nivelurile minime aplicabile din Ordinul nr. 651/2024 prevalează.**

# Reguli comune de calcul, probă și evaluare

Reguli comune de calcul, probă și evaluare, incluse în plan

## Metodologie de calcul

| | |
|---|---|
| **Maximizare** | realizat / țintă: CA, EBITDA, ROA, OTD, milestone |
| **Minimizare** | țintă / realizat: TAT, zile de stoc, zile de încasare |
| **Binar / jalon** | 100% dacă proba este validă și termenul este respectat; altfel 0% sau punctaj proporțional, dacă AGA aprobă |
| **Scor total** | Σ (pondere ICP × grad de realizare), plafonat pe fiecare ICP; ponderile însumează 100% |
| **Perimetru** | CA: de la 24.02.2026; DG/DF: de la 06.07.2026. T1 este reper de tranziție, nu performanță integral atribuibilă. |

| Probă | Proprietar | Frecvență |
|---|---|---|
| Bilanț / P&L / cash-flow auditat | DF | anual |
| BVC, forecast 13 săpt., CAPEX register | DF | lunar / trimestrial |
| ERP livrări, TAT, stoc, calitate | DG / Ops | lunar |
| PMO, HCA, certificate, HR map | DG / CA secretariat | trimestrial |
| AGA, minute, audit, registru risc | CA / DF | la termen legal |

**Nicio țintă nu se modifică retroactiv fără motiv documentat și fără aprobările prevăzute de lege.**

# Elaborare, asumare și aprobare

Planul este unic, dar are componente cu autori și responsabilități distincte

| Componentă | Elaborator / titular | Temei | Asumare |
|---|---|---|---|
| Componenta de administrare | Consiliul de administrație, numit la 24.02.2026 | Mandatul CA; OUG nr. 109/2011 | Președinte CA / HCA |
| Componenta de management - DG | Marian-Iulian Rasaliu | Decizia CA nr. 25CA/06.07.2026 | Director general |
| Componenta de management - DF/Economic | Andreea-Mihaela Vaidoș | Decizia CA nr. 26CA/06.07.2026 | Director financiar/economic |
| Planul integral și propunerea ICP | Consiliul de administrație | HCA nr. .../... | HCA; anexele se atașează contractelor de mandat |

**În corpul planului sunt utilizate funcțiile și responsabilitățile; numele și actele de numire sunt consemnate la asumare și în contractele de mandat.**

# Monitorizarea și revizuirea performanței

Regulile de lucru sunt integrate în guvernanța curentă

| Moment | Acțiune | Responsabil | Dovadă |
|---|---|---|---|
| Stabilire inițială | Indicatori relevanți, măsurabili și diferențiați pe roluri | APT + CA + directori | Plan integral + anexe ICP |
| Monitorizare | Actualizare rezultate, probe și explicația abaterilor | DG / DF / Secretariat CA | Dashboard + registru probe |
| Raport trimestrial | Calcul și raportare la termenele legale | Structura de guvernanță / DF | Raport semnat + publicare |
| Revizuire | Analiză de impact și aprobările corporative aplicabile | APT / CA / AGA | Adresă, analiză, hotărâri, acte adiționale |
| Raport anual | Rezultate financiare, nefinanciare, risc și politică publică | CA | Raport anual până la termenul legal |

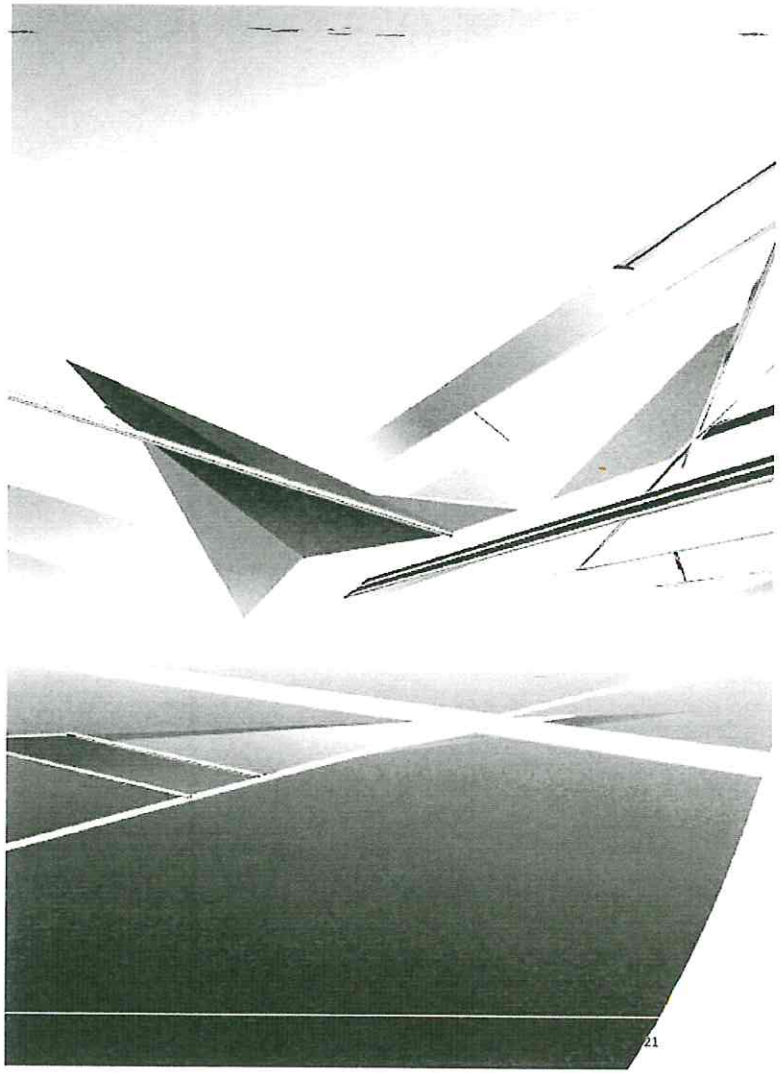
**Separarea seturilor este efectivă: CA supraveghează strategia și guvernanța; DG execută operațional; DF răspunde de cash, control și raportare. Dividendele sunt tratate ca excepție permisă, cu roluri și ponderi distincte.**

# Concluzie și priorități ale mandatului

## Planul este integral: direcție strategică, componentă de management și indicatori-cheie incluși în document.

- CA: direcție, supraveghere și ICP de guvernanță.
- DG: execuție operațională, programe, calitate, oameni și profitabilitate.
- DF: BVC, cash, capital de lucru, CAPEX și controlul datelor.
- BVC 2026: CA 439,757 mil. lei, profit net 44,940 mil. lei și CAPEX 5,000 mil. lei fundamentează țintele.
- Indicatorii sunt definiți prin formule, intrări editabile, ținte anuale, ponderi și probe verificabile.

**Documentul se aprobă și se actualizează numai prin actele corporative și procedurile legale aplicabile.**



# Evaluarea financiară IAR 2024 – baza de calibrare

Indicatorii financiari evaluați oficial pentru IAR sunt utilizați ca reper; valorile istorice nu se preiau automat ca ținte ICP.

| Indicator financiar | 2024 realizat | Ținta evaluare | Evaluare | Rol în plan |
|---|---|---|---|---|
| Rata de rotație a activelor | 0,54 | 0,44 | Depășit | ICP CA / operațiuni |
| Rata de rotație a creanțelor | 2,47 | 5,16 | Nerealizat | Monitorizare capital de lucru |
| Rata de rotație a stocurilor | 0,97 | 1,32 | Nerealizat | Monitorizare stocuri și WIP |
| ROE – rentabilitatea capitalului propriu | 11,81% | 2,49% | Depășit | Reper rentabilitate |
| ROA – rentabilitatea activelor | 3,90% | 1,65% | Depășit | ICP CA / rentabilitate |
| Marja profitului din exploatare | 8,11% | 4,79% | Depășit | ICP DG / execuție |
| Marja netă a profitului | 8,27% | 2,43% | Depășit | Reper rentabilitate |

Sursă: evaluarea financiară IAR pentru anul 2024; utilizare: diagnostic, selecție ICP și fundamentarea țintelor 2026–2030.

# Indicatori financiari complementari – baza de calibrare

Baza oficială de evaluare se folosește pentru diagnostic și pentru fundamentarea țintelor 2026–2030; indicatorii selectați ca ICP sunt diferențiați pe roluri.

| Indicator financiar | 2024 realizat | Ținta evaluare | Evaluare / utilizare în plan |
|---|---|---|---|
| Rata de creștere a cifrei de afaceri nete | -10,73% | 2,48% | Nerealizat – reper comercial |
| Rata de creștere anuală a profitului | 31,06% | 5,39% | Depășit – reper rentabilitate |
| Rata lichidității curente | 20,56 | 1,00 | Depășit – ICP DG/DF |
| Lichiditatea imediată – Test Acid | 6,04 | 0,80 | Depășit – control DF |
| Levierul | 0,54 | 0,00 | Realizat – control finanțare |
| Raportul dintre datorie și EBITDA | 10,76 | 0,00 | Reper de risc – în regres |
| Rata cheltuielilor de capital | 0,01% | 0,02% | Nerealizat – ICP investiții |
| Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare | 0,00% | 0,00% | Realizat / nu se aplică – monitorizare |
| Rata dividendelor plătite | 0,31% | 50,00% | Nerealizat – ICP politică dividende |

# Indicatori-cheie de performanță – Consiliul de administrație (financiari)

Componenta financiară: 65% din punctajul total; ținte realizabile și probe verificabile

| ICP / categorie | Prag minim legal | Bază | Țintă 2026 | 2027–2030 | Pond. | Rol CA | Probă |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rata CAPEX - investiții | ≥0,02% | 2,59% | ≥0,70%; monitorizare ≥90% BVC | ≥0,70% anual | 8% | politică și gate-uri | BVC; cash-flow; registru |
| Politica de lichiditate - finanțare | specific IAR | politică 2026 | 100%; lichiditate ≥2,0 | 100% anual | 7% | praguri și supraveghere | HCA; forecast; bilanț |
| Rotația activelor - operațiuni | ≥0,44 | 0,64 | ≥0,60 | 0,62 → 0,70 | 10% | monitorizare eficiență | bilanț + P&L |
| ROA - rentabilitate | ≥1,65% | 6,87% | ≥6,4%; net ≥44,940 mil. | ≥100% BVC anual | 15% | rezultat strategic | bilanț + P&L |
| Rezultat net / BVC - rentabilitate | specific IAR | 47,682 mil. | ≥100% din 44,940 mil. | ≥100% anual | 10% | monitorizare BVC | BVC; raport CA |
| Rata distribuției - dividende | ≥50% | HAGA aplicabilă | ≥50%, sub rezerva legii/HAGA | ≥50% anual | 10% | propunere către AGA | HAGA; cash-plan |
| CFO / țintă aprobată - finanțare | specific IAR | 159,271 mil. | ≥100% și CFO ≥0 | ≥100% anual | 5% | supraveghere cash | cash-flow; HCA |

**Ponderi financiare CA = 65%. Pentru 2026, raportarea la BVC folosește exclusiv bugetul aprobat de AGA.**

# Indicatori-cheie de performanță – Consiliul de administrație (nefinanciari)

Componenta nefinanciară: 35% din punctajul total; indicatori de supraveghere, nu de execuție zilnică

| ICP | Formulă | UM | Bază | Țintă 2026 | Ținte 2027–2030 | Pond. | Surse și probe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Implementarea măsurilor CA | Măsuri închise la termen / măsuri scadente | % | calendar aprobat 2026 | ≥90% | ≥92%; ≥94%; ≥95%; ≥95% | 8% | HCA; registru măsuri |
| Supravegherea programelor strategice | Decizii/gate-uri CA la termen / planificate | % | portofoliu aprobat 2026 | ≥90% | ≥92%; ≥94%; ≥95%; ≥95% | 8% | HCA; PMO; rapoarte |
| Etică, conformitate și transparență | Obligații la termen / obligații aplicabile | % / nr. | calendar legal 2026 | 100% / 0 abateri materiale | 100% / 0 anual | 5% | raportări; website; registru |
| Acțiuni audit și risc | Acțiuni închise la termen / acțiuni scadente | % | registru aprobat 2026 | ≥85% | ≥90%; ≥90%; ≥95%; ≥95% | 5% | audit; registru riscuri |
| Supravegherea succesiunii | Roluri cu plan aprobat / roluri critice | % | hartă aprobată până la 30.09.2026 | ≥70% | ≥75%; ≥80%; ≥85%; ≥90% | 5% | HCA; hartă competențe |
| Dashboard SNIA/politică publică | Rapoarte emise la termen / rapoarte planificate | % | calendar trimestrial 2026 | 100% | 100% anual | 4% | rapoarte CA; matrice trasabilitate |

**Ponderi nefinanciare CA = 35%; total matrice CA = 100% (65% financiar + 35% nefinanciar).**

# Indicatori-cheie de performanță – Director general

Set executiv distinct; 65% financiar + 35% nefinanciar, evaluat din 06.07.2026

| ICP / rezultat DG | Formulă | UM | Bară | 2026 | 2027–2030 | Pond. | Surse și probe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CA / BVC | CA realizată / CA aprobată prin BVC | % | 440,852 mil. lei (2025) | ≥439,757 mil. lei; ≥100% | ≥100% anual | 15% | HAGOA Ol; P&L auditat |
| Marja operațională | Profit din exploatare / CA | % | 10,67% (2025) | ≥12,10% (BVC) | ≥100% din BVC anual | 15% | P&L; balanță |
| Cash-flow operațional | CFO net din exploatare | lei | 159,27 mil. 2025; −54,76 mil. T1 | ≥0 la 31.12.2026 | pozitiv anual | 10% | cash flow; forecast |
| Execuția CAPEX / BVC | CAPEX recepționat / CAPEX aprobat | % | 17,993 mil. lei (2025, cash-flow) | ≥90% din 5,0 mil. lei | ≥90% anual | 10% | BVC; recepții; registru CAPEX |
| Lichiditate curentă | Active curente / datorii curente | x | 18,94 (2025); 10,63 T1 | ≥2,0 | ≥2,0 anual | 5% | bilanț; cash plan |
| Controlboost to-complete | Contracte fără depășiri neaprobate / contracte urmărite | % | metodologie 2026 | ≥90% | ≥92%, ≥94%, ≥95%, ≥95% | 5% | cost-to-complete; bridge |
| Dividende / confirmate | Obligații executate la termen / obligații AGA-legale | % | hotărâre AGA aplicabilă | 100% | 100% anual | 5% | HAGA; OF; raportare |
| OTD | Livrări la termen / total livrări | % | BD certificat până la 30.09.2026 | BD menținut | BD +1, +2, +3, +5 pp, max. 98% | 10% | ERP; acceptanțe |
| TAT MRO | Zile ieșire–acceptanță client | zile | BD certificat până la 30.09.2026 | BD menținut | −2%, −4%; −7%, −10% | 5% | ERP MRO; PV client |
| Zboane programate | Zboane acceptate / planificate | % | portofoliu aprobat 2026 | ≥85% | ≥87%, ≥88%, ≥90%, ≥90% | 7% | PMO; HCA; acceptanțe |
| Calități și autorități | Certificate valabile, constatări critice | % / nr. | 100%; audit 2025 | 100% / 0 | 100% / 0 anual | 5% | certificate; audit; CAPA |
| Succesiune roluri critice | Rolurile cu succesor / roluri critice | % | hartă până la 30.09.2026 | ≥70% | ≥75%, ≥80%, ≥85%, ≥90% | 3% | HR; hartă competențe |
| Raportare executivă | Livrabile la termen / plan | % | calendar aprobat | 100% | 100% anual | 2% | rapoarte DG; minute CA |

**Ponderi DG = 100%: 65% financiar + 35% nefinanciar; anul 2026 se evaluează pro-rata, din 06.07.2026.**

# Indicatori-cheie de performanță – Director financiar

Set executiv distinct; 65% financiar + 35% nefinanciar, evaluat din 06.07.2026

| ICP / rezultat DF | Formulă | UM | Bază | 2026 | 2027–2030 | Pond. | Surse și probe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acuratețe execuție CAPEX | 1 − \|realizat − programat\| / programat | % | calendar CAPEX 2026 | ≥90% | ≥92%; ≥93%; ≥94%; ≥95% | 10% | registru; forecast; recepții |
| Cash-flow operațional | CFO net din exploatare | lei | 159,27 mil. 2025; −54,76 mil. T1 | ≥0 la 31.12.2026 | pozitiv anual | 15% | cash flow; forecast 13 săpt. |
| Lichiditate curentă | Active curente / datorii curente | x | 18,94 (2025); 10,63 T1 | ≥2,0 | ≥2,0 anual | 10% | bilanț; cash plan |
| Durata de colectare | Creanțe medii × 365 / CA | zile | 34,52 (2025); 48,91 T1 | ≤50 | ≤48; ≤45; ≤45; ≤45 | 10% | aging creanțe; bilanț |
| Acuratețe forecast financiar | 1 − \|realizat − forecast\| / forecast | % | calendar 2026 | ≥90% | ≥92%; ≥93%; ≥94%; ≥95% | 5% | forecast; realizat |
| Cheltuieli totale / BVC | Cheltuieli realizate / cheltuieli aprobate | % | 389,179 mil. lei (2025) | ≤100% din 375,657 mil. | ≤100% anual | 10% | BVC; P&L; bridge |
| Dividende / conformare | Obligații achitate și raportate / obligații aprobate | % | HAGA aplicabilă | 100% | 100% anual | 5% | HAGA; OP; cash-plan |
| Raportare financiară și audit | Rapoarte la termen / total; recomandări închise | % | calendar și plan audit 2026 | 100%; ≥80% | 100%; ≥85%; ≥90%; ≥95% | 10% | raportare; audit; CAPA |
| Control intern | Recomandări închise la termen / scadente | % | registru 2026 | ≥80% | ≥85%; ≥90%; ≥90%; ≥95% | 10% | registru control intern |
| Integritatea datelor ERP | Seturi reconciliate; incidente materiale | % / nr. | procedură 2026 | 100% / 0 | 100% / 0 anual | 8% | ERP; reconciliere; incidente |
| Raportare risc și lichiditate | Rapoarte emise la termen / plan | % | calendar 2026 | 100% | 100% anual | 7% | rapoarte DF; registru riscuri |

**Ponderi DF = 100%: 65% financiar + 35% nefinanciar; anul 2026 se evaluează pro-rata, din 06.07.2026.**

# Aprobare și asumare

## Plan de administrare integral IAR S.A. 2026-2030

Aprobat prin Hotărârea/Decizia Consiliului de administrație nr. .../...

| Președintele Consiliului de administrație | Director General<br>Marian-Iulian Rasaliu | Director Financiar/Economic<br>Andreea-Mihaela Vaidoș |
|---|---|---|
| Nume și prenume: ...<br>Data: ...<br>Semnătura: ... | Data: ...<br>Semnătura: ... | Data: ...<br>Semnătura: ... |

**Indicatorii-cheie de performanță incluși în paginile anterioare fac parte integrantă din plan și se preiau în contractele de mandat după aprobările legale.**