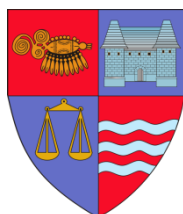




**BENEFICIAR** Consiliul Județean Mureș



## Cuprins

<b>PLAN DE ADMINISTRARE.....</b>	<b>1</b>
<b>I. INTRODUCERE .....</b>	<b>4</b>
I.1. SCOP .....	4
I.2. CADRUL LEGAL/JURIDIC.....	4
I.3. OBIECTIVE ALE CA AL RA AEROPORTUL TRANSILVANIA TÎRGU MUREȘ.....	6
I.4. CRITERII DE PERFORMANȚĂ ALE CA AL RA AEROPORTUL TRANSILVANIA TÎRGU MUREȘ.....	7
I.5. ISTORIC AEROPORT TRANSILVANIA TÎRGU MUREȘ .....	8
I.6. SITUAȚIA ACTUALĂ A REGIEI AUTONOME AEROPORTUL TRANSILVANIA TÂRGU-MUREȘ .....	9
I.7. PIAȚĂ ȘI COMPETIȚIE .....	12
I.8. SITUAȚIE COMPARATIVĂ TG-MUREȘ/SIBIU/CLUJ-NAPOCA .....	17
I.9. PUNCTE SLABE ALE AEROPORTULUI TRANSILVANIA TG-MUREȘ: .....	18
I.10. PUNCTE TARI ALE AEROPORTULUI TRANSILVANIA TG-MUREȘ: .....	19
I.11. SOLUȚII PROPUSE .....	19
I.12. ACȚIUNI PROPUSE ÎN VEDEREA PUNERII ÎN PRACTICĂ A PLANULUI DE ADMINISTRARE.....	20
<b>II. STRATEGIA DE ADMINISTRARE A R.A. AEROPORTUL TRANSILVANIA TÎRGU MUREȘ PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ STABILITE ÎN CONTRACTELE DE MANDAT .....</b>	<b>23</b>
II.1. STRATEGIA GENERALĂ DE ADMINISTRARE .....	23
II.2. OBIECTIVE ALE CA AL RA AEROPORTUL TRANSILVANIA TÎRGU MUREȘ.....	23
<i>II.2.1. Finalizarea investițiilor în curs.....</i>	<i>23</i>
<i>II.2.2. Promovarea proiectului de dezvoltare infrastructură POS-T.....</i>	<i>49</i>
<i>II.2.3. Diversificarea și ridicarea calității serviciilor aeroportuare în vederea creșterii veniturilor proprie și a gradului de autofinanțare.....</i>	<i>56</i>
<i>II.2.4. Dezvoltarea colaborărilor și parteneriatelor pentru creșterea traficului aerian și a numărului de pasageri.....</i>	<i>63</i>
<i>II.2.5. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului „ Plata la scadență a serviciului datoriei”.....</i>	<i>66</i>
<i>II.2.6. Promovarea potențialului regional și a serviciilor aeroportuare.....</i>	<i>73</i>
<i>II.2.7. Îndeplinirea activităților specifice Serviciului de Interes Economic General încredințat conform HCJ 107/2011 cu respectarea legislației interne și Directivelor comunitare .....</i>	<i>80</i>
II.3. CRITERII DE PERFORMANȚĂ ALE CA AL R.A. AEROPORTUL TRANSILVANIA TÎRGU MUREȘ.....	85
<i>II.3.1. Realizarea veniturilor proprii și reducerea pierderilor.....</i>	<i>85</i>

<i>II.3.2. Perioada de recuperare a creanțelor.....</i>	<i>88</i>
<i>II.3.3. Perioada de rambursare a datoriilor.....</i>	<i>107</i>
<i>II.3.4. Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri.....</i>	<i>122</i>
<i>II.3.5. Productivitatea muncii.....</i>	<i>130</i>
<i>II.3.6. Zile de inoperabilitate aeroportuară din motive imputabile regiei.....</i>	<i>141</i>
<i>II.3.7. Gradul de autofinanțare - prin creșterea cifrei de afaceri și a profiturilor.....</i>	<i>155</i>
<i>II.3.8. Realizarea Programului de investiții și reparații.....</i>	<i>161</i>
<i>II.3.9. Număr de pasageri deserviți.....</i>	<i>162</i>
<b>STRATEGIE DE VÂNZĂRI SI MARKETINGUL VÂNZĂRILOR AL R.A. AEROPORTUL TRANSILVANIA – TÎRGU MUREȘ .....</b>	<b>174</b>
<b>I. SCOP .....</b>	<b>176</b>
<b>II. OBIECTIVE .....</b>	<b>177</b>
<b>III. BENEFICII .....</b>	<b>180</b>
<b>IV. ACTIUNI.....</b>	<b>181</b>

## I. Introducere

### I.1. Scop

---

Prezentul plan de administrație are ca scop definirea **strategiei de administrare a Regiei Autonome Aeroportul TRANSILVANIA - TÎRGU MUREȘ pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță** stabilite prin contractele de mandat încheiate de Consiliul Județean Mureș cu administratorii desemnați: Vladimir Mihai Vasilescu-președinte administrator executiv, Spinei Maria și Dobroiu Viorica – administratori neexecutivi.

### I.2. Cadrul legal/juridic

---

Prin **Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice**, având în vedere necesitatea stringentă de eficientizare a activității întreprinderilor publice, au fost stabilite reguli noi de guvernare a sistemului de administrare și control în cadrul acestora precum și a raporturilor dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii publice.

În vederea implementării cadrului legal constituit prin actul normativ menționat în întreprinderile publice aflate în subordinea sa, Consiliul Județean Mureș a emis :

- Hotărârea nr. 25 din 29 februarie 2012 privind implementarea guvernării corporative la R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș;
- Hotărârea nr. 65 din 31 mai 2012 privind constituirea Consiliului de Administrație al Regiei Autonome "Aeroportul Transilvania" Tîrgu Mureș.
- Hotărârea nr. 98 din 20 iunie 2013 privind constituirea Consiliului de Administrație al Regiei Autonome Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș.

Prin Hotărârea nr.65 din 31 Mai 2012 a fost constituit Consiliul de Administrație al Regiei Autonome Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș și s-a aprobat încheierea contractelor de mandat între Consiliul Județean Mureș și administratorii desemnați, în forma prevăzută în anexele 1 – 3 la Hotărâre.

Prin Hotărârea nr.98 din 20 Iunie 2013 a fost investit ca Președinte al Consiliul de Administrație al Regiei Autonome Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș Dl. Vladimir Mihai Vasilescu.

Necesitatea elaborării Planului de Administrare, precum și conținutul acestuia sunt stabilite prin OUG 109/2011, după cum urmează:

### **Articolul 13**

*(1) În termen 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează și prezintă autorității publice tutelare spre aprobare planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.*

*(2) Autoritatea publică tutelară poate cere completarea sau revizuirea planului de administrare, dacă acesta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță stabiliți în contract.*

*(3) Dacă planul de administrare revizuit nu este aprobat de autoritatea publică tutelară, aceasta va proceda de îndată, dar nu mai târziu de 60 de zile, la numirea unui nou consiliu de administrație, cu respectarea dispozițiilor art. 5-7. Mandatul administratorilor al căror plan de administrare revizuit nu a fost aprobat încetează de drept la data numirii noilor administratori. În acest caz, administratorii nu sunt îndreptățiți la daune-interese.*

Cerinta prevăzută la Art. 13 din OUG 109/2011 cu privire la conținutul Planului de Administrare este includerea în cadrul acestuia a strategiei de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Obiectivele și criteriile de performanță sunt părți integrante ale contractelor de mandat, în conformitate cu OUG 109/2011, după cum urmează:

### **Articolul 12**

*(1) Autoritatea publică tutelară încheie cu administratorii regiei autonome contracte de mandat având ca obiect administrarea regiei autonome, care constituie anexă la actul administrativ de numire.*

*(2) Contractul de mandat cuprinde obiectivele și criteriile de performanță stabilite de autoritatea publică tutelară. În contractul de mandat, alături de criteriile de performanță specifice, se prevăd în mod obligatoriu obiective cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii.*

*(3) Membrii consiliului de administrație pot fi revocați oricând. În cazul în care revocarea survine fara justa cauza, administratorul este îndreptatit la plata unor*

*daune-interese, potrivit contractului de mandat. Pentru desemnarea noilor administratori se aplica, în mod corespunzător, prevederile art. 5-7.*

*În capitolul VII Obiectivele și criteriile de performanță, din Contractele de mandat încheiate între Consiliul Județean Mureș și membrii Consiliului de Administrație se prevăd următoarele:*

*Art.10 Obiectivele și criteriile de performanță reprezintă, în expresie cantitativă și valorică, principalele rezultate ale Regiei, pe care mandatarul se angajează să le obțină prin gestionarea și organizarea activității acesteia și sunt prevăzute în anexa care face parte integrantă din prezentul contract de mandat.*

*Art.11. Criteriile și obiectivele de performanță se actualizează anual în termen de 30 de zile de la data aprobării bugetului de venituri și cheltuieli, încheindu-se act adițional la prezentul contract.*

*Art.12. Modificările și completările ulterioare, în timpul unei execuții bugetare, se fac prin corelarea cu Bugetul de Venituri și Cheltuieli ori de câte ori acesta se rectifică.*

Obiectivele și Criteriile de performanță prevăzute în Anexa la contractul de mandat încheiat de Consiliul Județean Mureș cu membrii Consiliului de Administrație sunt următoarele:

### **I.3. Obiective ale CA al RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș**

---

- Finalizarea investițiilor în curs;
- Promovarea proiectului de dezvoltare infrastructură POS-T;
- Diversificarea și ridicarea calității serviciilor aeroportuare în vederea creșterii veniturilor proprii și a gradului de autofinanțare;
- Dezvoltarea colaborărilor și parteneriatelor pentru creșterea traficului aerian și a numărului de pasageri;
- Plata la scadență a serviciului datoriei;
- Promovarea potențialului regional și a serviciilor aeroportuare;
- Îndeplinirea activităților specifice Serviciului de Interes Economic General încredințat conform HCJ 107/2011 cu respectarea legislației interne și Directivelor comunitare;

**I.4. criteriile de performanță ale CA al RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș**

Nr. crt.	Denumirea indicatorului	Mod de calcul	UM	Nivel de realizat (cumulat de la 01.01.2012)*	Coeficient de ponderare
1.	Realizarea veniturilor proprii și reducerea pierderilor	Grafic lunar	Mii lei	Min.4965	0,20
2.	Perioada de recuperare a creanțelor	$\frac{\text{Creanțe} \times \text{nr. Zile}}{\text{Cifra de afaceri}}$	zile	max.30 zile intern și max.60 zile extern	0,01
3.	Perioada de rambursare a datoriilor	$\frac{\text{Datorii totale} \times \text{nr. zile}}{\text{Cifra de afaceri}}$	zile	max.30 zile	0,01
4.	Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri	$\frac{\text{Chelt. cu pers} \times 100}{\text{Costuri totale}}$	%	max.45	0,06
5.	Productivitatea muncii	$\frac{\text{Venituri proprii}}{\text{Nr. personal}}$	Mii lei /pers	Min.30	0,06
6.	Zile de inoperabilitate aeroportuară din motive imputabile regiei		zile	0	0,06
7.	Grad de autofinanțare-prin creșterea cifrei de afaceri și a profiturilor	$\frac{\text{Venituri proprii} \times 100}{\text{Cheltuieli totale}}$	%	min.45	0,20
8.	Realizarea Programului de investiții și reparații	Grafic lunar pe obiective	Mii lei	I = 957 R = 2.188	0,20
9.	Număr de pasageri deserviți		Număr pasageri	Min 260.000	0,20
	<b>TOTAL</b>				<b>1,00</b>

Prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș nr.111/27.09.2012 se prevede referitor la conținutul Planului de Administrare următoarele:

*Art.3 Pentru fiecare dintre obiectivele/criteriul de performanță statuate prin contractele de mandat încheiate, Planul de Administrare revizuit trebuie să prevadă strategii de administrare care să cuprindă cel puțin următoarele elemente:*

- a) Definierea obiectivului/criteriului de performanță;*
- b) Situația actuală a obiectivului/ criteriului de performanță;*
- c) Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului/ criteriului de performanță;*
- d) Analiza financiară;*
- e) Rezultate preconizate după implementarea strategiei*

#### **I.5. Istoric Aeroport Transilvania Tîrgu Mureș**

---

Pentru analiza situației actuale a aeroportului și realizarea unui plan de administrare corespunzător este recomandată studierea evoluției în timp a aeroportului Tîrgu-Mureș, atât în ceea ce privește activitatea acestuia cât și în ceea ce privește structura sa din punct de vedere tehnic și juridic.

Aeroportul Tîrgu Mureș are ca dată de înființare anul 1936, iar din anul 1969, odată cu construirea pistei betonate, acesta funcționează pe poziționarea actuală.

De-a lungul existenței sale, Aeroportul Tîrgu Mureș a suferit o serie de modificări și modernizări.

În anul 1961 începe construirea Aeroportului Tîrgu Mureș pe noul amplasament, în aval de râul Mureș, în dreptul satului Vidrasău, cu coordonatele 24°24'51" longitudine estică și 46°28'04" latitudine nordică, la 14 km de Municipiul Tîrgu Mureș, pe o platformă de 78 ha, aflată la o altitudine de 294 m față de nivelul mării.

La vremea respectivă exista o pistă înierbată de 1.325 x 30 m, o aerogară 810 m<sup>2</sup>, o uzină electrică 268 m<sup>2</sup>, o clădire industrială 299 m<sup>2</sup>, un radiofar apropiat 73 m<sup>2</sup> la o distanță de 1.100 m de prag pe axul pistei, un radiogoniometru 29 m<sup>2</sup> la o distanță de 1.700 m de prag pe axul pistei, un radiofar îndepărtat 257 m<sup>2</sup> la distanța de 8.150 m de prag pe axul pistei, o platformă betonată de îmbarcare/debarcare de 2.140 m<sup>2</sup>, un balizaj simplificat pentru zboruri de noapte și un turn de control.



În anul 1969 se extinde pista la 2.000 x 30 + 15 m și platforma de îmbarcare/debarcare la 14.110 m<sup>2</sup>.

În anul 1978 s-au executat zboruri cu aeronave de tip AN 24 transportându-se 19.077 pasageri.

În anul 1982 s-a efectuat un trafic aerian de 18.471 pasageri pe Aeroportul Târgu Mureș.

În anul 1990 s-a efectuat un trafic aerian de 27.872 pasageri pe Aeroportul Târgu Mureș.

În anul 1992 se scindează personalul aeroportuar odată cu formarea ROMATSA.

În anul 1997, prin HG. 398, Aeroportul Târgu Mureș se transferă sub tutela Consiliului Județean Mureș.

Anul 1999 a însemnat un nou început în existența aeroportului Târgu Mureș. Astfel, în primă fază s-a realizat extinderea aerogării cu un pavilion de plecări pentru flux internațional, a urmat lărgirea pistei la 45 m, instalarea noului ILS și a noului balizaj, și construirea gardului împrejmuitoar, toate acestea dând o nouă față Aeroportului și nu în ultimul rând asigurând condiții civilizate pentru desfășurarea traficului aerian în siguranță și securitate.

În anul 2001 s-a inițiat modernizarea balizajului și s-au realizat dotări ale aeroportului cu echipamente moderne pentru deservirea aeronavelor.

În anul 2005 s-au definitivat și dat în funcțiune obiectivele investiționale:

- extindere aerogară;
- modernizare balizaj;
- modernizare securitate perimetrală.

Din mai 2006 Aeroportul Târgu Mureș capătă denumirea de "Aeroportul Transilvania Târgu Mureș".

## **I.6. Situația actuală a Regiei Autonome Aeroportul Transilvania Târgu-Mureș**

---

Autoritatea tutelară: Consiliul Județean Mureș, proprietar;

Baza legală de funcționare: Legea 15/1990 și OUG 109/2011;

Organizarea regiei: În baza Regulamentului de Organizare și Funcționare aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș 25/2012;

Administarea regiei: Consiliul de Administrație numit prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș 65/2012 și 98/2013 având următoarea componență:

- Vladimir Mihai Vasilescu, Președintele Consiliului de administrație, administrator executiv, reprezentant al autorității tutelare;
- Spinei Maria, membru al Consiliului de Administrație, administrator neexecutiv, reprezentant al autorității tutelare;
- Dobroiu Viorica, membru al Consiliului de Administrație, administrator neexecutiv, reprezentant al Ministerului de Finanțe.

Detalii despre membrii Consiliului de Administrație pot fi găsite în cv-urile postate pe pagina web a aeroportului [www.targumuresairport.ro](http://www.targumuresairport.ro).

### **Patrimoniul regiei:**

---

- Suprafață teren: 110 ha;
- Pistă decolare/aterizare: lungime 2100 m, lățime 45 m;
- Suprafețe betonate: pistă decolare/aterizare 90.000 mp;
- Platforme de parcare și căi de rulare: 34.200 mp;
- Suprafață aerogară și spații administrative: 4.130 mp;
- Suprafață spații tehnice: 2.290 mp;
- Număr actual de personal: 139 persoane.

## **Situația RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș la data începerii mandatului actualului Consiliu de Administrație**

În ședințe de lucru ale Consiliului de Administrație am constatat că există o multitudine de probleme care marchează activitatea regiei :

O bună perioadă de timp contractele comerciale atât cele aflate în derulare cât și cele vechi au fost ascunse și ca urmare nu au putut fi consultate de Consiliul de Administrație.

Regia funcționa pe baza unei organigrame din 2012, organigrama ce nu urmărește responsabilitatea și atribuțiile salariaților pentru munca desfășurată. Din acest motiv s-a propus modificarea organigramei, noua formă a acesteia fiind votată și aprobată în ședința Consiliului Județean Mureș în data de 05 Septembrie 2013.

Nu am identificat o regulă în stabilirea nivelului de salarizare a personalului regiei, ca urmare există mari discrepanțe între salarii, acestea neavând nici o corelare cu performanțele obținute la locul de muncă de către salariați, fapt care dă naștere unei stări permanente de tensiune în rândul angajaților.

Sistemul de plăți și decontări bancare este inefficient, necesită frecvente deplasări la bancă pentru că nu se folosesc, în totalitate, sisteme electronice de plată, iar regia este amplasată la 14,5 km de oraș.

Problema separării activităților de tip SIEG și a celor comerciale, din punct de vedere al cheltuielilor și veniturilor generate, nu era efectuată în conformitate cu normativele Comisiei Europene. Acest fapt face ca în prezent, pentru a putea stabili la sfârșitul exercițiului financiar nivelul compensațiilor convenite pentru SIEG încredințat prin HCJ 107/2011, este nevoie de reluarea și corectarea datelor. S-au luat măsuri urgente de rezolvare dar, nivelul scăzut al tarifelor aeroportuare stabilite prin contracte comerciale în vigoare la momentul începerii mandatului, moștenite, face extrem de dificil procesul de reformare a activității regiei, de eficientizare a acesteia care să permită eliminarea SIEG-ului în termen relativ scurt.

O groază de probleme aparent mărunte dar cu consecințe directe și imediate în domeniul siguranței zborului au fost remediate urgent: cositul ierbii în jurul pistei, extincătoarele erau depășite, lichidul de stins incendii neconform standardelor, aparate de control securitate neîntreținute, cabinet medical cu dotare depășită.

Unele aspecte au fost constatate și au intrat în atenția Consiliului de Administrație, urmând a fi rezolvate: igienizarea și umanizarea aerogării, armonizarea rețelei electrice și crearea unui circuit secundar, omologarea platformei de parcare aeronave construită în 2008.

De la data preluării mandatului de președinte executiv și până în prezent, în cadrul R.A. Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș, nu există nici o înscrisoare cu privire la inventarul bunurilor existente în cadrul regiilor.

## **I.7. Piață și competiție**

---

Scopul nostru este definirea unei strategii serioase de piață care să se bazeze pe definirea rolului Aeroportului Transilvania în zonă. Posibilitatea acestuia de a se detașa de celelalte aeroporturi depinde de abordarea unei politici comerciale coerente în raport cu eforturile făcute pentru dezvoltarea sa și cu situația traficului în zonă. De remarcat că aici avem de luptat cu concluziile studiului Jaspers comandat de Uniunea Europeană pentru studierea transportului aerian din România în scopul definirii unei strategii de finanțare a aeroporturilor. Acest studiu spune că Aeroportul Transilvania nu trebuie finanțat pentru că se află la o distanță mică de alte aeroporturi din zonă, concluzie ce se regăsește și în propunerea legislativă înaintată de către Uniunea Europeană statelor membre spre analiză (aeroporturi aflate la mai puțin de 100 km distanță).

Strategia noastră, așa cum este ea definită mai jos în baza unui studiu statistic, identifică pentru Aeroportul Transilvania poziția de „AEROPORT LOW COST” și „Gateway to Transylvania”. Dar să vedem care sunt argumentele care sprijină această strategie:

### **1. Piața**

Zona potențial deservită de Aeroportul Transilvania Tg-Mureș este reprezentată de județele: Mureș, Harghita, Covasna, parțial Bistrița, Brașov, Suceava, Sibiu, practic o populație de aproximativ 2.700.000 locuitori.

### **2. Concurența**

Principalii competitori (din punct de vedere al zonei geografice) sunt reprezentați de aeroporturile din Sibiu și Cluj-Napoca, ambele fiind în proprietatea consiliilor județene, dar concurența este asigurată de oricare aeroport de pe teritoriul României având în vedere încercarea de atragere a traficului aerian.

## Aeroportul Internațional Tg-Mureș

- A fost înființat în anul 1969 pe actualul amplasament;
- A beneficiat de subvenții de 22.585.000 euro în intervalul 2007-2012 (investiții de 14.250.000 euro și funcționare 8.335.000 Euro);
- Din anul 2011 a fost declarat aeroport internațional;
- Lungime pistă: 2100 m;
- Lățime pistă: 45 m;
- ILS categoria II;
- PCN 45;
- PSI Cat 7;
- Capacitate parcare aeronave: 3 locuri de parcare;
- Suprafață terminal: 2.800 mp;
- Număr ghișee check in: 8;
- Capacitate aerogară: 400 pax/oră, 800.000/an;
- Capacitate parcare auto: 180 locuri de parcare;
- Organigramă: 139 persoane;

## Situație trafic pe aeroportul Tg-Mureș în perioada 2007-2012

Anul	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Mișcări aeronave comerciale</b>	1.226	1.282	1.332	1.142	2.441	3.163
<b>Total pasageri îmbarcați-</b>	157.531	70.349	84.120	74.362	257.403	300.702

## Aeroportul Internațional Sibiu

---

- Se află la o distanță de 78 km din punct de vedere aeronautic;
- Înființat în anul 1943 pe actualul amplasament;
- A beneficiat de investiții masive în anul 2007, circa 100 milioane de euro, cu ocazia declarării orașului Sibiu „Capitală culturală Europeană”;
- Din anul 2010 a fost declarat aeroport internațional;
- Are implementate sistemele ISO 9001, 14001, 18001;
- Lungime pistă: 3060 m;
- Lățime pistă: 45 m;
- ILS categoria II;
- PCN 56;
- PSI Cat 7;
- Capacitate parcare aeronave: 18 locuri de parcare;
- Suprafață terminal: 12.000 mp;
- Număr ghișee check in: 12;
- Capacitate aerogară: 600 pax/oră, 1.500.000/an;
- Capacitate parcare auto: 300 locuri de parcare ;
- Organigramă: 159 persoane (serviciul de pază și parcare externalizat);
- Obiective:
  - Se investește în marketing și publicitate.
  - Se dorește înființarea unei zone cargo.

### Situație trafic pe aeroportul Sibiu în perioada 2007-2012

---

Anul	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Mișcări aeronave comerciale (nr. aeronave)</b>	5.014	5.995	6.377	6.072	4.828	4.574
<b>Total pasageri îmbarcați-debarcați (nr. pasageri)</b>	105.654	141.012	154.161	198.751	176.908	176.503

### Aeroportul Internațional Cluj Napoca

---

- Se află la o distanță de 66 km din punct de vedere aeronautic;
- A beneficiat de investiții masive în anul 2008 când a fost construit noul terminal în valoare de 40.000.000 euro prin credit furnizor garantat de Consiliul Județean Cluj;
- La ora actuală se construiește o nouă pistă de 2000 m lungime și 45 m lățime prin credit furnizor. Termenul inițial de finalizare a lucrării, iulie 2012, a fost depășit, noul termen estimat fiind 2013;
- Din anul 2010 a fost declarat aeroport internațional;
- Lungime pistă: 2100 m;
- Lățime pistă: 30 m;
- ILS categoria I;
- PCN 36;
- PSI Cat 7;
- Capacitate parcare aeronave: 10 locuri de parcare;
- Suprafață terminal: 20.000 mp;
- Număr ghișee check in: 24;
- Capacitate aerogară: 750 pax/oră, 2.000.000/an;
- Capacitate parcare auto: 1000 locuri de parcare;

- Organigramă: 212 persoane (serviciul de handling externalizat);
- Obiective:
  - Se investește în marketing și publicitate.
  - Deține președenția Asociației Aeroporturilor din România.
  - Începând cu luna iulie 2012 subvenționează cu 5,2 milioane de euro în perioada 2012-2020 deschiderea de 6 noi rute aeriene.

### Situație trafic pe aeroportul Cluj-Napoca în perioada 2007-2012

Anul	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Mișcări aeronave comerciale (nr. aeronave)</b>	9.192	12.289	13.489	16.672	14.064	?
<b>Total pasageri îmbarcați-debarcați (nr. pasageri)</b>	267.039	567.997	834.000	1.028.097	1.004.927	954.400



**I.8. Situație comparativă Tg-Mureș/Sibiu/Cluj-Napoca****1. Caracteristici tehnice pistă**

	Lungime pistă	Lățime pistă	PCN pistă	PSI	Categorie ILS
<b>Tg-Mureș</b>	2.100	45	45	Cat 7	Cat II
<b>Sibiu</b>	3.060	45	56	Cat 7	Cat II
<b>Cluj-Napoca</b>	2.000	30	36	Cat 7	Cat I

**2. Parcare aeronave și parcare auto**

	Parcare aeronave	Parcare auto
<b>Tg-Mureș</b>	3	180
<b>Sibiu</b>	18	300
<b>Cluj-</b>	10	1000

**3. Capacitate deservire pasageri**

	Suprafață terminal	Ghișee check-	Capacitate per oră	Capacitate per an
<b>Tg-Mureș</b>	2.800	8	400	800.000
<b>Sibiu</b>	12.000	12	600	1.500.000
<b>Cluj-Napoca</b>	20.000	24	750	2.000.000

**4. Tarife aeroportuare (AIP)**

	Tarif aterizare	Tarif iluminare	Tarif staționare	Tarif pasageri	Tarif securitate	Tarif dezvoltare
<b>Tg-Mureș</b>	1,25	0,4	0,15	1	1,7	0
<b>Sibiu</b>	5	2,5	0,15	5,4	2,4	0
<b>Cluj-Napoca</b>	6	2.55	0,2	6	8	5

## 5. Organigrama

	Număr personal
<b>Tg-Mureș</b>	139
<b>Sibiu</b>	159
<b>Cluj-Napoca</b>	212

## 6. Trafic - mișcări aeronave comerciale în perioada 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tg-Mureș</b>	1.226	1.282	1.332	1.142	2.441	3.163
<b>Sibiu</b>	5.014	5.995	6.377	6.072	4.828	4.574
<b>Cluj-Napoca</b>	9.192	12.289	13.489	166.72	14.064	?

## 7. Trafic - total pasageri îmbarcați-debarcați

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tg-Mureș</b>	157.531	70.349	84.12	74.362	257.403	300.702
<b>Sibiu</b>	105.654	141.012	154.161	198.751	176.908	176.503
<b>Cluj-</b>	267.039	567.997	834	1.028.097	1.004.927	954.400

### I.9. Puncte slabe ale Aeroportului Transilvania Tg-Mureș:

- În ultimii ani investițiile în dezvoltarea infrastructurii aeroportuare (pistă, platforme aeronave, terminale, parcări) au fost neglijabile la Târgu-Mureș, comparativ cu cele realizate în Sibiu și Cluj-Napoca, având efect negativ asupra capacității aeroportului de deservire a pasagerilor și asupra condițiilor oferite acestora.
- Investițiile în intervalul 2007 - 2012 în infrastructură (pistă și terminal de pasageri, aparatură și utilaje specifice aeroportuare) la Aeroportul Cluj-Napoca și Aeroportul Sibiu se situează la nivelul sumei de 100.000.000 Euro pentru fiecare dintre acestea, în timp ce la Aeroportul Târgu-Mureș nu au depășit 15 milioane Euro.

- Vulnerabilitatea din punct de vedere comercial a aeroportului Transilvania Târgu-Mureș, deoarece traficul este asigurat în proporție de 85% de o singură companie low-cost, cu o singură aeronavă bazată.
- Efortul financiar al CJ Mureș din ultimii 7 ani nu s-a regăsit în creșterea performanțelor aeroportului Transilvania, în special în perioadele în care competitorii erau în poziții economice dezavantajoase.
- Parc de mijloace tehnice aeroportuare care necesită investiții masive pentru modernizare.
- Propunerea legislativă înaintată de către Uniunea Europeană statelor membre spre analiză privind neacordarea de ajutoare de stat (subvenții) către aeroporturi aflate la mai puțin de 100 km distant unul de celălalt.

#### **I.10. Puncte tari ale aeroportului Transilvania Tg-Mureș:**

---

- Consiliu de Administrație recent numit; dorință de afirmare.
- Condițiile bune de trafic aerian , lipsa obstacolărilor, lipsa restricțiilor aeriene.
- Amplasare strategică în perspectivă.
- Posibilități de extindere în viitor.
- Lipsa datoriilor bancare.

#### **I.11. Soluții propuse**

---

- 1) Practicarea / Menținerea unor tarife scăzute în vederea creșterii și diversificării traficului aerian;
- 2) Identificarea de resurse financiare pentru dezvoltarea infrastructurii;
- 3) Creșterea disciplinei organizaționale, economice și financiare în vederea creșterii competitivității;
- 4) Schimbarea mentalității organizaționale;
- 5) Investiții în facilități comerciale care să atragă clienții;

- 6) Diversificarea serviciilor oferite pasagerilor și operatorilor aerieni;
- 7) Asumarea unui rol activ în dezvoltarea economică a regiei și a zonei pe care o deservește;

Strategia de marketing care este recomandată în asemenea situații este COST LEADERSHIP, ceea ce înseamnă, servicii de calitate la cel mai bun preț de pe piața din România. Veniturile proprii vor fi realizate nu doar datorită creșterii numărului de pasageri, și în consecință scăderea costului unitar per pax, ci și din afaceri noi atrase la aeroport. Aeroportul Transilvania, trebuie să devină un centru de afaceri pentru serviciile deja prestate și produsele furnizate, dar să fie capabil să fie și incubator pentru noile afaceri care pot fi atrase în aeroport.

Se propune definirea locului în piață a Aeroportului Transilvania – Tîrgu Mureș ca aeroport low cost cu mesajele de promovare specifice activității de tip Low Cost.

## **I.12. Acțiuni propuse în vederea punerii în practică a planului de administrare**

---

### **Termen scurt, mediu și lung**

#### **1. Termen scurt, 3-6 luni**

- Reactualizarea Regulamentului de Ordine Interioară, a contractelor individuale de muncă și a fișelor de post;
- Introducerea unui regulament transparent de salarizare care să coreleze salariile obținute cu performanța la locul de muncă;
- Întocmirea unei evidențe clare a contractelor comerciale și a documentelor regiei;
- Realizarea unei analize referitoare la legalitatea și oportunitatea contractelor încheiate;
- Clarificarea situației tarifelor aeroportuare și aprobarea lor pe o bază legală;
- Implementarea unui sistem informatic complet pentru activitățile administrative ale regiei;
- Implementarea unui program modern, clar și coerent de educație și perfecționare a personalului;

- Clarificarea modului de acordare a compensației împreună cu Consiliul Județean Mureș în vederea evitării supracompensării;
- Menținerea și dezvoltarea sistemului de delimitare clară a activității de SIEG de activitatea comercială;
- Îndeplinirea planului de măsuri corective propus către AACR;
- Demararea unui plan de întreținere și gospodărire a infrastructurii (pistă, căi de rulare, platforme, aerogară, etc);
- Încheierea contractelor de mentenanță a aparaturii de securitate;
- Crearea unui design nou și a unei structuri noi pentru pagina web a aeroportului;
- Întocmirea unui plan de reorganizare a spațiilor administrative și comerciale;
- Înscrierea în AAR;
- Întocmirea și aprobarea planului de marketing și declanșarea strategiei de marketing (tarife, facilități aeroportuare, servicii comerciale, acțiuni turistice, etc);
- Clarificarea situației proiectului de prelungire a pistei depus pe POS-T;
- Extindere aerogara in zona check-in

## **2. Termen mediu, 6 luni - 2 ani**

- Finalizarea planului cadastral al aeroportului;
- Întocmirea unui studiu de fezabilitate pentru o nouă aerogară;
- Implementarea sistemelor de management a calității ISO 9001, mediu ISO 14001 și sănătate și securitate în muncă ISO 18001;
- Extindere aerogara sosiri internaționale;
- Crearea unei zone pentru aviația generală
- Repararea și refacerea aerogării existente, zona tehnică, bloc militari; acțiunea se va face în regie proprie cu echipa de gospodărire;
- Regândirea tuturor spațiilor comerciale din aerogară în baza planului propus de comisia înființată în acest scop;
- Reamenajarea parcerii;

- Aplicarea strategiei de marketing;
- Dezvoltarea traficului low cost;
- Dezvoltarea traficului tip charter;
- Creșterea parcului auto de echipamente pentru deservire aeronave
- Dezvoltarea traficului de aviație generală;
- Punerea în practică a planului de investiții;
- Balizare și iluminare cale de rulare și platforma Alfa
- Achiziție autolift pentru persoane cu dizabilități locomotorii
- Achiziție autospecială PSI cat7
- Actualizare și upgrade proiect drum perimetral
- Proiectare și execuție garaj pentru autovehicole și echipamente aeroportuare
- Proiect extindere/unificare platforme operare aeronave + cale de rulare în configurație de degajare rapidă cu racord la platforma Bravo

### **3. Termen lung, peste 2 ani**

- Prelungirea pistei de decolare-aterizare conform proiect 3500;
  - Construirea noii aerogări;
  - Construirea platformei multimodale;
  - Construirea unui hangar pentru aviația generală;
  - Construirea unui hangar 50/50 m pentru revizie aeronave de tip A320 și Boeing 737;
  - Punerea în practică a planului de investiții;
  - Creșterea parcului auto de echipamente pentru deservire aeronave
-

## **II. Strategia de administrare a R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat**

### **II.1. Strategia generală de administrare**

---

Administrarea R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va viza armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului Numărul 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Scopul strategiei de administrare este creșterea performanței și competitivității R.A. Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș.

Practic, CA înțelege că rolul acestuia este să ofere un suport de control și decizie eficient sistemelor de management, obținut prin reguli și proceduri care să permită controlul și evaluarea performanței regiei. Rolul membrilor C.A. este de a exercita raționamente independente, în scopul de a rezolva potențialele conflicte de interese între entitate și alte părți interesate cum sunt: autoritatea tutelară, clienți, furnizori, firme concurente, salariați, creditorii, stat, etc. respectiv de a asigura creșterea transparenței informației privind activitatea întreprinderii publice.

### **II.2. Obiective ale CA al RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș**

#### **II.2.1. Finalizarea investițiilor în curs**

##### **i. Obiectivul**

Prin **HCJM nr 134** din 5 Septembrie 2013, s-a aprobat rectificarea listei de investiții și reparații în favoarea R.A. Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș după cum urmează: la capitolul investiții a fost prevăzută suma de 3.740.000 lei, pentru studii, proiecte tehnice, expertize, achiziții echipamente, iar la capitolul reparații suma de 2.188.000 lei pentru reparație capitală la pistă, platforma și gard perimetral.

**ii. Situația actuală a obiectivului**

La data de 09 Septembrie 2013 situația sintetică se prezintă după cum urmează:

Nr. crt.	Denumirea obiectivului de investiții	Prevederi 2013	Stadiu la 31.05.2013
0	1	2	3
	<b>RA AEROPORT TRANSILVANIA total, din care:</b>	<b>3,740,000</b>	
1	Echipamente aluminizate de stingere incendii	39,000	Atribuit
2	Motopompă	6,000	<b>Recepționat</b>
3	Analizator de calitate a energiei (pt. uzina electrică și echipamente) de 400 Hz mentenanță 1 buc	45,000	Intocmire caiet de sarcini
4	Echipament împrăștiere substanțe solide pe pistă, tractabil, cu rezervor tampon de min.1500 kg 1 buc	35,000	Derulare procedura
5	Lucrări de balizaj și sistem de iluminare platformă cu conformare la noile cerințe de balizare (cf. proiect Icco)	550,000	Derulare procedura
6	Lamă și dispozitiv de fixare tractor 1 buc	40,000	Derulare procedura
7	Proiect sistem integrat de control 100% a bagajelor	63,000	Derulare procedura
8	SF+PT hangar aeronave capacitate maximă A320	90,000	Intocmire caiet de sarcini
9	Server Proliant DL380 G7 Xeon Core Quad E 5606 (2 buc)	19,000	Intocmire caiet de sarcini
10	Windows 2008 Server (2 buc)	8,000	Intocmire caiet de sarcini
11	UPS 1000 VA, Rack mountable (1 buc)	3,000	Intocmire caiet de sarcini
12	Aparat de verificat valuta (2 buc)	5,000	Intocmire caiet de sarcini



<b>13</b>	Utilaj de tractare echipament de împrăștiere substanțe solide pe pistă ( 1 buc)	120,000	Intocmire caiet de sarcini
<b>14</b>	Acumulatori (de forta) pt electrocar de bagaje EP06 1 set	13,000	Intocmire caiet de sarcini
<b>15</b>	Tunel extensibil grupare pasageri 2 buc	50,000	Derulare procedura
<b>16</b>	Studiu de determinare a capacității portante a suprafețelor de mișcare	53,000	Intocmire documentatie
<b>17</b>	Aparat control Rx cu TIP instalat cu tunel de mici dimensiuni și sistem LEDS încorporat.	1,700,000	1 aparat atribuit 1 aparat procedura de intocmire caiet de sarcini
<b>18</b>	Echipament de securitate tip LEDS (2 buc)	500,000	1 aparat atribuit 1 aparat procedura de intocmire caiet de sarcini
<b>19</b>	Echipament telecomunicații radio (9 buc)	14,000	Receptionat
<b>20</b>	Mutare pedală panică și upgrade sistem TVCI și sistem TVCI auto	38,000	Atribuit
<b>21</b>	Piese stoc tampon pentru aparatele de securitate	160,000	Derulare procedura
<b>22</b>	Reconfigurare sistem TVCI, Sistem alarmă incendiu, Sistem control acces pentru noua configurație a terminalului de plecări interne și internaționale.	100,000	Intocmire caiet de sarcini
<b>23</b>	Tunuri mobile îndepărtat păsări	30,000	Derulare procedura
<b>24</b>	Scaun rotile pentru pasageri cu mobilitate redusă	10,000	Intocmire caiet de sarcini
<b>REPARAȚII</b>			
<b>1</b>	Reparații dale izolate la pista de aterizare decolare, cale de rulare și platformă (suprafețe de mișcare) 2000 mp	1,000,000	Atribuit
<b>2</b>	Recolmatate rosturi la pista de aterizare decolare	360,000	Intocmire

			caiet de sarcini
<b>3</b>	Lucrări de îndepărtare a depunerilor de cauciuc de pe pista de aterizare decolare	50,000	Derulare procedura
<b>4</b>	Reparații la suprafețele de mișcare, refacere planeitate în vederea eliminării depozitelor de apă - aprox 1200 mp	35,000	Derulare procedura
<b>5</b>	Achiziție piese de schimb întreținere balizaj	130,000	Derulare procedura
<b>6</b>	Reparații și securizat gard de împrejmuire	73,000	Receptionat
<b>7</b>	Lucrări de refacere marcaje pe suprafețele de mișcare în conformitate cu noile cerințe de marcaj	450,000	Intocmire caiet de sarcini
<b>8</b>	Reparații la cale platformă de parcare aeronave asociată căii de rulare Bravo	90,000	Derulare procedura
	<b>TOTAL</b>	<b>2,188,000</b>	

### **iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului**

#### **1. Ipotezele strategiei**

**Investire optimă și finanțare eficientă**

**Investire de durată prin obținerea unei garanții maxime.**

#### **2. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului**

- Elaborarea și implementarea unei proceduri pentru achizițiile efectuate de care Aeroportul Transilvania Tîrgu Mures care să asigure
  - Transparența în alegerea ofertelor
  - Alegerea celei mai benefice oferte pentru aeroport
- Pe lângă reglementările legale în vigoare care sunt menite să reglementeze procedurile de achiziții, RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș dorește să implementeze proceduri interne pentru achizițiile directe pentru a asigura transparența și eficiența investițiilor efectuate.

#### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

Implementarea procedurii mai sus menționate

Asigurarea termenelor pentru ca lucrările de investiții și reparații să poată fi efectuate și finalizate astfel încât să fie eliminat pe cât posibil riscul de întârzieri cauzate de vreme sau alți factori externi și interni.

Asigurarea creșterii nivelului serviciilor și siguranței oferite de Aeroport către clienții săi prin investițiile și reparațiile efectuate.

Asigurarea conformării la cerințele legislative și regulamentele în vigoare.

Alegerea ofertei cele mai bune pentru aeroport inclusiv prin asigurarea unui termen de garanție cât mai mare în vederea eliminării costurilor ulterioare.

## **Investiții:**

### 1. Echipamente aluminizate de stingere incendii

- Asigurarea protecției servanților în situații de urgență, datorită unor evenimente unde se impune ca echipele de intervenție să acționeze în scopul salvării vieților omenești, evacuarea bunurilor materiale, limitarea extinderii incendiului, stingerea lui și înlăturarea situațiilor care pot crea pericole. Se impune de către Autoritatea Aeronautică Civilă Română, conform cerințelor RACR-AD-PETA.
- Salvarea vietilor omenești cu asigurarea protecției echipelor de intervenție prin asigurarea echipamentului aluminizat de pătrundere grea.
- În acest scop este necesară achiziționarea a 8 bucăți de echipamente de pătrundere grea care să fie confecționate din 4 elemente separate (cagulă, haină, pantaloni și cizme), să aibă prevăzută degajare la spate pentru a se putea echipa peste aparatul de respirație individuală, iar mănușile să fie prevăzute cu cinci degete, pentru a putea apuca cu precizie și siguranță accesoriile utilizate în timpul intervenției.
- Echipamentul să fie rezistent la umiditate și temperaturi înalte, ușor de întreținut și de îmbrăcat, iar utilizarea lui să poată asigura o mobilitate bună a servanților .

### 2. Motopompă

- Echipamentul asigură transferul de spumogen lichid.
- Se urmărește scurtarea timpului de transbordare și reducerea pierderilor de spumogen lichid.
- Echipamentul asigură respectarea cerințelor ICAO. Se va avea în vedere solicitarea ofertantului ca motopompa să poată absorbi impurități cu diametrul de cel puțin 27 mm.

### 3. Analizator de calitate a energiei (pt. uzina electrică și echipamente) de 400 Hz mentenanță 1 buc

- Pentru necesitatea menținerii în stare de funcționare a balizajului luminos la parametrii indicați în RACR PETA 2012, trebuie efectuat programul de mentenanță balizaj electric luminos CAT II , impusă de către Autoritatea de Aeronautică Română, prin urmărirea și întocmirea de buletine privind efectuarea verificărilor funcționalității în parametrii și analizarea calității tensiunii electrice care alimentează balizajul electric.

- Asigurarea urmăririi și întocmirea unui buletin al analizării tensiunilor de alimentare cu energie electrică pentru corectă funcționare și în parametri normali la mentenanța balizajului electric luminos CAT II, asigurând măsurarea parametrilor normali de funcționare, inclusiv regulatoarele de tensiuni care alimentează sistemul de balizaj și analizarea tensiunii de ieșire la GPU.
- Măsurarea frecvenței de până la 400Hz conform cerințelor impuse de Autoritatea de Aeronautică Civilă.

4. Echipament împrăștiere substanțe solide pe pistă, tractabil, cu rezervor tampon de min.1500 kg 1 buc

- Activitatea de trafic aerian, cu aeronave de mare capacitate Boeing 737, Airbus 320, MD 80, etc, în sezonul de iarnă, impune asigurarea condițiilor de decolare și aterizare în siguranță a acestora prin curățarea depunerilor de zăpadă și gheață de pe suprafețele de mișcare într-un timp relativ scurt.
- Pentru îndepărtarea gheții de pe suprafețele de mișcare (pistă de aterizare decolare, căi de rulare și platforme de parcare), este impetuos necesar achiziționarea unui utilaj de împrăștiere substanțe solide de degivrare cu randament mare, în conformitate cu specificațiile documentațiilor aeronautice.

5. Lucrări de balizaj și sistem de iluminare platformă cu conformare la noile cerințe de balizare (cf. proiect Icco)

- Dezvoltarea și modernizarea continuă pentru atingerea și menținerea standardelor impuse pentru aeroporturile internaționale a făcut ca Aeroportului „Transilvania” Tîrgu Mureș să trebuiască să-și modernizeze în permanentă vechile configurații de balizaj și de iluminarea suprafețelor de mișcare pentru a se putea conforma cerințelor și măsurilor impuse de auditul AACR din august 2012. În acest sens a fost efectuat un proiect de lucrări, necesare a fi executate de către o firmă autorizată AACR care a prevăzut toate elementele ce trebuie să fie upgdate.
- Asigurarea condițiilor necesare deservirii aeronavelor în conformitate cu standardele în vigoare și realizarea măsurilor impuse de către auditorul AACR.

6. Lamă și dispozitiv de fixare tractor 1 buc

- Extinderea suprafețelor de mișcare prin construirea unei noi platforme de imbarcare-debarcare pasageri și mărirea suprafeței de parcare din zona publică face necesară achiziția acestui mijloc tehnic în vederea măririi capacității de lucru pe timp de iarnă la activitatea de dezăpezire a acestor zone, căutând

micșorarea timpilor de intervenție și încadrarea lor în normele impuse de Autoritatea Aeronautică Civilă Română . Suprafetele de lucru s-au mărit cu cca 17.000 mp suprafață betonată și 5000 mp zona asfaltată. Micșorarea timpilor de intervenție în activitatea de dezăpezire, creșterea gradului de siguranță în exploatarea aerodromului și nu în ultimul rând creșterea confortului și siguranța pasagerilor.

#### 7. Proiect sistem integrat de control 100% a bagajelor

- Soluția aleasă este proiectarea unui sistem integrat de control 100% al bagajelor de cală (HBS) care va respecta normele și normativele în vigoare și va conține soluții tehnice moderne care trebuie să se încadreze (cu modificări minime) în spațiul existent în terminal și să fie conceput ca o zonă securizată.
- Este necesară realizarea asigurării controlului bagajelor de cală pe 5 niveluri de securitate după cel puțin una din metodele recomandate de ECAC.
- Integrarea echipamentelor de securitate deținute de aeroport, mai exact, a echipamentului automat de detecție a explozivilor tip HI SCAN 10080EDX-2is și a aparatului Rx XIS 100 X cu TIP instalat, într-un sistem de benzi transportoare de bagaje și realizarea unui sistem multi-level de control 100% al bagajelor de cală (HBS), structurat pe 5 niveluri de securitate în spațiul existent în terminal.

#### 8. SF+PT hangar aeronave capacitate maximă A320

- În perspectiva creșterii traficului pe aeroportul Transilvania Tg.-Mureș cu aeronave de tipul A 320 , precum și solicitărilor transmise de către operatorul Wizz Air și nu numai, este necesară executarea unui hangar de aeronave pentru mentenanță operațională la aeronavele bazate pe aeroport. Hangarul va putea fi folosit pentru mai multe tipuri de aeronave inclusiv B737 sau MD80.
- Executarea unei documentații tehnice de specialitate , SF+ PT inclusiv a detaliilor tehnice de execuție, a documentelor pentru obținerea Certificatului de Urbanism, a Autorizației de Construire,etc., care să stea la baza alocării fondurilor necesare și la cea de atribuire a lucrărilor de execuție a acestuia.

#### 9. Server Proliant DL380 G7 Xeon Core Quad E 5606 (2 buc), Windows 2008 Server (2 buc), UPS 1000 VA, Rack mountable (1 buc).

- Având în vedere necesitățile regiei de dezvoltare a infrastructurii IT și de protejare a informațiilor în format electronic, precum și lipsa unui sistem unitar de management al rețelei de calculatoare, este necesară achiziționarea a două servere împreună cu două licențe Windows 2008 server, prin care să se realizeze integrarea tuturor sistemelor informatice din cadrul regiei.

- Prin investiția prezentată se urmărește realizarea integrării sistemelor informatice de pe aeroport într-un sistem unitar, stabil, capabil să monitorizeze și să gestioneze toate procesele derulate într-o rețea informatica.
- Capabilitățile oferite de Windows 2008 server sunt: controlul securizat al accesului, gestionarea și partajarea resurselor, disponibilitatea și securitatea datelor stocate, protecție avansată și oferă o soluție completă și performantă care să asigure un mediu ideal pentru productivitate. Sistemul Microsoft Windows Server iese în evidență atât prin platforma de operare în sine, cât și prin modulele care pot fi integrate.

#### 10. Aparat de verificat valută (2 buc)

- Activitatea de trafic aerian, în continuă creștere, cu încasări tot mai mari în diferite valute, impun dotări cu dispozitive de verificare a bancnotelor, din punct de vedere al securității.
- Prin această investiție se urmărește evitarea unor probleme majore ce ar putea apărea în urma încasării la check-in sau taxării a avioanelor, cu bani falsi sau deteriorați de pe care nu se mai pot citi elementele de securitate. Ca urmare, banca ar putea refuza banii, iar suma restantă ar fi imputată Aeroportului

#### 11. Utilaj de tractare echipament de împrăștiere substanțe solide pe pistă

- Activitatea de trafic aerian, în continuă creștere, cu aeronave de mare capacitate Boeing 737, Airbus 320, MD 80, impun adaptarea dotărilor de handling și a serviciilor aeroportuare la aceste categorii de aeronave, fiind necesară achiziționarea a 2 buc. tractoare (echipamente de tractare) cu ajutorul cărora să poată fi tractate și carucioarele de bagaje sau celelalte echipamente cu care se deservesc aeronavele (alimentator apă potabilă, airstarter, GPU, vidanța aeronave, scări pasageri, etc.) pe lângă echipamentele de împrăștiere substanțe solide degivrante pe pistă.
- Pentru asigurarea serviciilor la sol pentru aeronavele de capacitățile enumerate, este necesară achiziționarea a 2 tractoare care să asigure tractarea echipamentelor, transportul bagajelor de la cala aeronavelor, spre/ dinspre aerogara și împrăștierea de materiale solide pe pistă în condiții de siguranță și eficientă, pentru asigurarea încadrării în timpii de deservire și asigurarea unor servicii de calitate pentru pasageri.

#### 12. Acumulatori (de forta) pt electrocar de bagaje EP06 1 set

- Activitatea de trafic aerian, în continuă creștere, cu aeronave de mare capacitate, impun adaptarea dotărilor de handling și a serviciilor aeroportuare la aceste categorii de aeronave fiind necesară menținerea în continua stare de operare a electrocarului platformă de tip EP 06 cu ajutorul căruia să poată fi tractate carucioarele de bagaje și transportate la și de la aeronavă bagajele pasagerilor. Acumulatorii electrocarului platformă au ieșit din perioada de garanție și au început să se descarce mult mai repede decât în perioada când erau noi. Acest fenomen duce la necesitatea unei încărcări a acumulatorilor mai deasă și evident imobilizarea lui, ceea ce face ca să nu mai poată fi folosit la aceeași capacitate pentru scopul lui.
- Pentru asigurarea serviciilor la sol de manevrare și transport al bagajelor la și de la aeronava cu ajutorul electrocarului platformă este necesară achiziționarea și înlocuirea acumulatorilor electrocarului mărindu-i astfel timpii de operare și eficiența, pentru asigurarea încadrării în timpii de deservire și asigurarea unor servicii de calitate pentru pasageri.

#### 13. Tunel extensibil grupare pasageri 2 buc

- Asigurarea unei zone de grupare pentru pasageri pe fluxurile de plecări și sosiri internaționale, după efectuarea formalităților la porțile de îmbarcare, sau înainte de intrarea în țară, cu scopul protejării acestora împotriva intemperțiilor.
- Siguranța circulației pasagerilor pe zona dintre terminal și platforma de îmbarcare debarcare, reducerea timpilor de operare prin realizarea unui spațiu tampon utilizat ca și spațiu de preîmbarcare după efectuarea controlului la porțile de îmbarcare.
- Executarea unor construcții ușoare, modulare care să permită atât extinderea de la aliniamentul aerogării până în apropierea platformei, cât și retragerea acestora până la zona liberă de circulație din fața terminalelor.
- Ca și soluție tehnică se propune realizarea unei structuri metalice modulare semicirculare, autoportante și culisabilă cu mecanism de extindere și retragere sau utilizând un sistem de rostogolire, iar ca și învelitoare se propune închiderea acesteia cu policarbonat.

#### 14. Studiu de determinare a capacității portante a suprafețelor de mișcare

- Urmare a lucrărilor de reparații la dalele de beton ale pistei de aterizare și decolare este necesară executarea unui studiu privind reevaluarea capacității portante pentru suprafețele de mișcare ale Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, în vederea alinierii la cerințele specificate în reglementările de aviație civilă



- Determinarea caracteristicilor de portanță pentru suprafețele de mișcare, în vederea publicării acestora în documentele internaționale de informare aeronautică.
- Această caracteristică a suprafețelor de trafic ( PCN ) determină categoria aeroportului în concordanță cu caracteristicile aeronavelor ( ACN ), care sunt capabile să aterizeze și să opereze pe aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș.
- Executarea determinărilor în teren, de către o firmă autorizată de AACR, cu ajutorul unui echipament specializat, analiza și prelucrarea datelor, comunicarea numărului PCN pentru suprafețele de trafic evaluate.
- Numărul punctelor necesare determinării PCN, pentru suprafețele de trafic studiate, se vor încadra în prevederile normativelor pentru acest gen de lucrări și vor fi dispuse în câmp de așa manieră încât să fie relevante pentru toată suprafața de trafic studiată.

#### 15. Aparat control Rx cu TIP instalat cu tunel de mici dimensiuni și sistem LEDS încorporat.

- Activitatea de trafic aerian, în continuă creștere, cu aeronave de mare capacitate Boeing 737, Airbus 320, MD 80, impun dotări cu utilaje de verificare a bagajelor de cală, din punct de vedere al controlului de securitate.
- Pentru asigurarea serviciilor către pasagerii pe fluxul de plecări Non Schengen și pentru cel de control de securitate în zona limitat securizată, pentru încadrarea în timpii reali de procesare a tuturor pasagerilor concomitent cu efectuarea unui control de securitate eficient pentru accesul la aeronave în zonele limitat securizate este impetuos necesară achiziționarea unor aparate Rx pentru controlul bagajelor de cabină (aflat asupra pasagerilor) și pentru acces cu echipamente de lucru a personalului aeroportuar.

#### 16. Echipament de securitate tip LEDS (2 buc)

- Este necesară achiziționarea de aparate de securitate tip LEDS pentru a putea asigura cerința potrivit prevederilor Regulamentului (UE) Nr.720/2011 al Comisiei privind controlul de securitate al lichidelor, aerosolilor și gelurilor (LAGs).
- Se urmărește realizarea prevederilor Regulamentului (UE) Nr.720/2011 al Comisiei potrivit căreia „ toate aeroporturile trebuie să aplice controlul de securitate pentru lichide, aerosoli și geluri (LAGs) ”.

- Soluția aleasă este de achiziționare echipamentelor de securitate capabile să detecteze explozibili lichizi –tip LEDS.
- Achiziționarea și punerea în funcțiune pe fluxurile de pasageri de echipamente de scanare pentru lichide care trebuie să dea alarmă pentru toate lichidele periculoase specificate de Comisia UE pentru securitatea aeroporturilor și care vor fi pe deplin compatibile cu **Standardul 2** al sistemelor LEDs.

#### 17. Echipament telecomunicații radio (9 buc)

- Datorită creșterii traficului aerian, existența echipamentelor depășite tehnic și ținând cont de uzura echipamentelor de telecomunicații, echipamente vitale pentru comunicarea pe orice aeroport, acestea trebuie schimbate pentru asigurarea serviciilor la standardele de calitate impuse prin prezentul plan.

#### 18. Mutare pedală panică și upgrade sistem TVCI și sistem TVCI auto

- Încadrarea în prevederile Regulamentului 185 din 04.04 2010, Regulamentului 300 din 11.03.2008, impun dotări cu privire la supravegherea delimitărilor dintre zonele aeroportuare și intervenții rapide în cazul apariției de acțiuni de intervenție ilicită. Urmare a faptului că Dispeceratul de Securitate al Aeroportului a fost definit ca Zonă Administrativă în ceea ce înseamnă stocarea și protecția documentelor clasificate, fiind schimbată vechea locație de stocare și protecție a acestora „OFFICE 53”, pentru protecția documentelor este necesară și mutarea pedalei de panică montată în biroul mai sus menționat.
- Realizarea supravegherii prin sistem TVCI a gardului perimetral care delimitează cele două zone aeroportuare, zona publică și zona de securitate cu acces restricționat și alea de circulație care trece prin fața vechii centrale termice până la platforma de îmbarcare/debarcare, a tuturor parcărilor publice și a căilor de ieșire/intrare din acestea, supraveghere continuă a bagajelor până la momentul depozitării în cala avionului și totodată realizarea conformităților de supraveghere a punctelor de control de securitate conform normelor legale. Dotarea Dispeceratul de Securitate cu pedală de panică din Sistemul de alarmare în caz de efracție pentru protecția documentelor clasificate urmare a definirii acestuia ca Zonă Administrativă.
- Cu privire la realizarea supravegherii prin sistem TVCI a gardului perimetral care delimitează cele două zone aeroportuare, zona publică și zona de securitate cu acces restricționat și alea de circulație care trece prin fața vechii centrale termice până la platforma de îmbarcare/debarcare, a tuturor parcărilor publice și a căilor de ieșire/intrare din acestea, supraveghere continuă a bagajelor până la momentul depozitării în cala avionului și totodată realizarea conformităților de supraveghere a punctelor de control de securitate conform

normelor legale soluția aleasă din rațiuni tehnice este achiziționarea de noi camere de supraveghere și un DVR și poziționarea acestora să fie pentru următoarele vizualizări:

- Barieră ieșire spre Cluj;
- Zonă 3 parcare publică situată spre Sat Recea;
- Punct acces din zona publică în ZSAR – acces Salon VIP Sosiri;
- Monitorizarea din față în vederea conformității a aparaturii Rx montată pe fluxul de control securitate personal de deservire.
- Monitorizare magazie depozitare bagaje „RUSH”
- Urmare a numărului mare de plângeri din partea pasagerilor în ceea ce privește dispariția de bunuri din bagajele de cală, pentru o supraveghere continuă a acestora până la momentul depozitării în cala avionului, este necesară montarea unui sistem TVCI de supraveghere în benzile de bagaje care transportă bagajele de cală din sala de triere la aeronavă.

#### 19. Piese stoc tampon pentru aparatele de securitate

- Având în vedere cerințele cuprinse în reglementările Comisiei Europene (Regulamentele CE nr.622/2003, 781/2005 ) , cerințele minime cu privire la îndeplinirea standardelor Schengen la punctele de trecere frontieră aeroportuare, precum și cerințele cuprinse în PNSA (Programul Național de Securitate Aeronautică), este impetuos necesară achiziția unui set bine definit de piese stoc tampon pentru aparatele de control de securitate existente la Aeroport „Transilvania” Tîrgu Mureș.
- Prin investiția prezentată se urmărește eliminarea eventualelor sincope în activitatea de trafic aerian din punct de vedere al securității aeroportuare datorate indisponibilității echipamentelor de control de securitate prin neasigurarea unui stoc de piese bine definite de către producători.

#### 20. Reconfigurare sistem TVCI, Sistem alarmă incendiu, Sistem control acces pentru noua configurație a terminalului de plecări interne și internaționale.

- Darea în folosință a noului terminal pentru trafic de pasageri și marfuri în regim internațional, precum și creșterea semnificativă a numărului de pasageri și bagaje duce la necesitatea asigurării unei mai mari accesibilități și confort în aeroport a pasagerilor, dublat în același timp de asigurarea cerințelor cu privire la protecția și supravegherea acestora în zonele publice .

- Având în vedere cerințele impuse, sistemul de control acces, TVCI, sistem alarmă incendiu va fi modificat și extins în aceleași coordonate tehnice cu cele existente .

#### 21. Tunuri mobile îndepărtat păsări

- Prezența stolurilor de păsări în zonele de trafic aerian reprezintă un pericol major în ceea ce privește aterizarea și decolarea în condiții de siguranță a tuturor aeronavelor care operează ale Aeroportului Transilvania Tg. Mureș. Datorită vegetației abundente și localitățile din imediata vecinătate a aeroportului, sunt semnalate stoluri mari de păsări (ciori, porumbei, grauri) care zboară în zona aeroportului, punând astfel în pericol aterizarea și decolarea în condiții de siguranță a aeronavelor. Sistemul de îndepărtare a păsărilor din zona de siguranță destinată traficului aerian la Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș (panta de aterizare, pista, calea de rulare și platformă) este o cerință impusă prin Normele, Standardele și Reglementările Aeronautice interne și internaționale în vigoare emise de către Autoritatea Aeronautică Civilă Română (AACR) și Organizația Internațională a Aeroporturilor Civile (OACI) . Existența unui astfel de **sistem de îndepărtare a păsărilor (Tunuri mobile pentru îndepărtat păsări )** reprezintă una din condițiile care trebuie îndeplinite de către Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș în vederea prelungirii Licenței de Funcționare emisă anual de către Autoritatea Aeronautică Civilă Română.
- La ora actuală Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș deține un sistem acustic pentru îndepărtarea păsărilor din zonele destinate traficului aerian, dar acesta nu are acoperire pe întreaga suprafață care trebuie protejată de prezența stolurilor de păsări. Achiziționarea și implementarea unui astfel de sistem de îndepărtare a păsărilor contribuie la aterizarea și decolarea în condiții de siguranță a aeronavelor care operează la Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș, pe timp de zi și noapte.
- Prin această investiție vor fi îndeplinite condițiile impuse de de către Autoritățile care reglementează activitatea aeroportuară (AACR,OACI), precum si standardele categoriei de aeroport.
- Achiziționarea unui sistem pentru îndepărtarea păsărilor numit TUN cu GAZ, care produce regulat (timer care poate fi setat de la 30 sec. până la 30 min.) sunete puternice între 100 și 125 decibeli.
- Sistemul de îndepărtare a păsărilor trebuie achiziționat de la o firmă specializată în domeniu,conform cerințelor din Reglementările în Domeniul Aviației (OACI, AACR ):
  - Anexa 14 ICAO Aerodromuri Vol.1
  - Doc. 9137 ICAO Manualul Serviciilor de Aeroport – Controlul și reducerea pericolului constituit de păsări

- Circulara Aeroportuară - CA – Combaterea Păsărilor pe Aeroporturi și în zonele învecinate
- RACR-AD-PETA ediția 1/2008 (Proiectarea și Exploatarea Tehnică a Aerodromurilor).
- Codul Aerian al României Legea nr. 399/200

## 22. Scaun rotile pentru pasageri cu mobilitate redusă

- Transportul pe calea aerului pentru pasagerii cu mobilitate redusă a impus aeroporturilor să găsească soluții sigure pentru deservirea acestor pasageri
- Scaunele cu rotile pentru persoane cu mobilitate redusă sunt create pentru a îi ajuta pe acestia să se deplaseze din confort-ul acestuia, dar date fiind dimensiunile lui, scaunul nu poate pătrunde pe culoarul aeronavei.
- Scaunele cu rotile pentru aviație au dimensiuni reduse pentru a nu necesita cărartul pasagerul pe brațe până la locul acestuia din aeronava.
- Scaunul trebuie să fie prevăzut cu mânere pentru a facilita urcarea acestuia pe scările aeronavei.

## Reparații

1. Reparații dale izolate la pista de aterizare decolare, cale de rulare și platformă (suprafețe de mișcare) 2000 mp
  - Prin creșterea numărului de mișcări și a creșterii capacității aeronavelor ce operează la Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș se aduce o mai accentuată deteriorare a stratului de uzură al pistei de aterizare decolare, în special la defecțiunile de la muchiile și colțurile dalelor de beton, la propagarea fisurilor inițiale ale dalelor atât în adâncime cât și pe transversala, elemente care duc la înrăutățirea calitatii PDA, căii de rulare, platformei și la scăderea securității de operare a aeronavelor.
2. Recolmatăre rosturi la pista de aterizare decolare
  - Prin creșterea numărului de mișcări și a creșterii capacității aeronavelor ce operează pe Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș și datorită faptului că pista de aterizare este construită în sistem rigid, din dale de beton cu rosturi

de contracție și de dilatație, acestea trebuie etanșate ( colmatate ) cu un material elastic care să împiedice infiltrarea apei în stratul de fundare.

3. Lucrări de îndepărtare a depunerilor de cauciuc de pe pista de aterizare decolare

- Urmare a auditului efectuat de către AACR în luna August 2012 privind verificarea suprafețelor de mișcare, au fost identificate ca neconformități depunerile de cauciuc de pe pista de aterizare.
- Pentru evitarea accidentelor sau incidentelor privind aterizarea și rulajul la sol al aeronavelor, în condiții meteo nefavorabile cu ploi torențiale sau diferite tipuri de depozite din timpul iernii, se impune îndepărtarea depozitelor de cauciuc de pe pista de aterizare decolare.

4. Reparații la suprafețele de mișcare, refacere planeitate în vederea eliminării depozitelor de apă - aprox 1200 mp

- Datorită stratului de fundare ale unor dale de beton de pe suprafețele de mișcare, care în timp s-au mișcat și diferențe de planeitate între mai multe dale succesive au dus la posibilitatea formării pe timp de ploaie și în perioada iernii a unor depozite de apă.
- Prin executarea de lucrări de frezare și refacere a planeității pe zonele afectate de pe suprafața de mișcare se asigură scurgerea apei și preluarea ei în sistemul de canalizare.

5. Achiziție piese de schimb întreținere balizaj

- În vederea îndeplinirii cerințelor necesare menținerii autorizării LVO ( operare în condiții de vizibilitate scăzută ) și necesitatea menținerii în stare de funcționare a balizajului luminos la parametrii indicați în RACA PETA 2010, trebuie efectuat programul de mentenanță, întreținere și verificări ale balizajului pentru care trebuie asigurate piese de schimb.
- O minimă siguranță ar fi dată de asigurarea cu piese de schimb la nivelul de cel puțin 10 % din totalul elementelor componente ale balizajului luminos și a elementelor de comandă a balizajului precum și un contract de service cu

o firmă specializată care să intervină în cazurile de defecte majore în sistemul de balizaj.

- Asigurarea de piese de schimb pentru balizajul luminos CAT II OACI al Aeroportului „Transilvania” Tîrgu Mureș aduce posibilitatea unei intervenții prompte în caz de defecțiuni și posibilitatea efectuării programului de mentenanță predictivă a sistemului.

#### 6. Reparații și securizat gard de împrejmuire

- Pentru aducerea aeroportului la standardele impuse prin RACR-AD-PETA, RACR-AD-AADC și Doc. 9859 ICAO se impune construirea gardului perimetral astfel încât să împiedice orice intrare în perimetrul aeroportului a viețuitoarelor aflate pe campurile din vecinătate (inclusiv prin subversare).

#### 7. Lucrări de refacere marcaje pe suprafețele de mișcare în conformitate cu noile cerințe de marcaj

- Dezvoltarea și modernizarea continuă pentru atingerea și menținerea standardelor impuse pentru aeroporturile internaționale și necesitatea păstrării la un nivel de vizibilitate acceptabil a configurațiilor marcajelor aferente tipului de aeroport, precum și pentru a ne putea conforma cerințelor și măsurilor impuse în auditul AACR din august 2012, se impune executarea de refacere și upgradare a marcajelor vizuale.

#### 8. Reparații la cale platformă de parcare aeronave asociată căii de rulare Bravo

- Prin creșterea numărului de mișcări și a creșterii capacității aeronavelor ce operează pe Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș și folosesc platforma asociată căii de rulare Bravo, o parte din dalele de beton de pe această platformă s-au spart generând un număr mare de pietre prin erodarea betonului.
- Pentru minimalizarea riscului de ingestie a pietrelor în motoarele aeronavei și pentru a evita costurile legate de despăgubirea operatorului pentru daune cauzate aeronavei, dalele erodate vor trebui schimbate.
- De asemenea operarea în condițiile actuale aduce un prejudiciu de imagine aeroportului.

**4. Fundamentarea tuturor prognozelor efectuate în cadrul descrierii activităților**

- Derularea procedurilor de achiziție în termen legal cu respectarea legislației aferente achizițiilor publice.
- Atribuirea, încheierea contractelor/actelor adiționale și derularea activităților.
- Participarea personalului implicat în derularea procedurilor de achiziții și urmărirea implementării contractelor la instruirii periodice.

**5. Riscurile/problemele identificate și măsurile de îndepărtare a riscurilor**

- Contestarea licitațiilor ca urmare a încălcării prevederilor legale în materie,
- Informații de bază neîntemeiate, bazate pe documente lipsă,
- Lipsuri calitative majore studiu,
- Greutăți de alocare fonduri pentru achiziții, fonduri insuficiente alocate de la bugetul Consiliului Județean Mureș,
- Neorganizarea/amânarea cursurilor de instruire.

**6. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

- Cunoașterea în detaliu a legislației aplicabile achizițiilor publice,
- Studiarea/consultarea Ghidului Solicitantului la revizuirea cererii de finanțare și a atașamentelor,
- Verificări riguroase ale Studiilor de Fezabilitate și concordanța cerințe din caietul de sarcini,
- Creșterea veniturilor din activitatea comercială pentru asigurarea fondurilor necesare (închiriere spații aflate în administrare pentru activități de birou, reclamă și publicitate, etc.)
- Urmărirea oportunităților de instruire/calificare continuă personal în domeniu.



#### ***iv. Analiza Financiară***

##### 1. Echipamente aluminizate de stingere incendii

- Echipamentul să fie rezistent la umiditate și temperaturi înalte, ușor de întreținut și de îmbrăcat, iar utilizarea lui să poată asigura o mobilitate bună a servanților .
- Valoarea estimată a acestor echipamente este de 39.000 lei.
- Achiziționarea acestor echipamente asigură respectarea normelor de protecție a echipelor de intervenție respectându-se cerințele RACR-AD-PETA impuse de către auditul AACR.

##### 2. Motopompă

- Având în vedere faptul că este necesară respectarea procedurii legale de achiziție cu studierea ofertelor, estimăm ca termen realizabil 30 de zile în condițiile asigurării fondurilor necesare. Valoarea estimată a acestui echipament este de 6000 lei.
- Achiziționarea acestui echipament asigură respectarea cerințelor ICAO.

##### 3. Analizator de calitate a energiei (pt. uzina electrică și echipamente) de 400 Hz mentenanță 1 buc

- Asigurarea urmăririi și întocmirea de buletin al analizei tensiunilor de alimentare cu energie electrica pentru corecta funcționare și în parametrii normali la mentenanța balizajului electric luminos CAT II, asigurând măsurarea parametrilor normali de functionare, inclusiv a reguletoarelor de tensiune care alimentează sistemul de balizaj și analizarea tensiunii de ieșire la GPU necesitând măsurarea frecvenței de pană la 400Hz conform cerințelor impuse de Autoritatea de Aeronautică Civilă Română.
- Soluția este achiziționarea de pe piață a unui echipament nou.
- In urma studierii prețurilor pe internet, costul aproximativ al echipamentului este de 45.000 lei.

4. Echipament împrăștiere substanțe solide pe pistă, tractabil, cu rezervor tampon de min.1500 kg 1 buc
  - După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că achiziționarea unui echipament nou se ridică la o valoare de aproximativ 35 000 lei.
  - Achiziționarea acestui utilaj duce la încadrarea în timpul normat prevăzut în procedurile pentru dezăpezirea și degivrarea suprafețelor de mișcare și îmbunătățește considerabil timpii de operare pentru activitățile de degivrare, obținându-se în acest fel și o nouă bază de negociere în auditul cu companiile aeriene, pentru taxele de aeroport. De asemenea creșterea bazei materiale, duce la o clasificare superioară a aeroportului.
  
5. Lucrări de balizaj și sistem de iluminare platformă cu conformare la noile cerințe de balizare (cfm. proiect Icco)
  - Pentru realizarea conformărilor la cerințele de operare pentru căi de rulare și platforme, precum și pentru deservirea aeronavelor, este necesară execuția după proiectul tehnic a balizării suprafețelor de mișcare și iluminării platformei, upgradarea telecomenzii și montarea de piloni și reflectoare pentru iluminarea platformei de parcare a aeronavelor.
  - După analizarea documentațiilor de proiectare primite, concluzionăm că achiziționarea și efectuarea acestor lucrări se ridică la o valoare de aproximativ 550 000 lei.
  
6. Lamă și dispozitiv de fixare tractor 1 buc
  - Micșorarea timpilor de intervenție în activitatea de dezăpezire, creșterea gradului de siguranță în exploatarea aerodromului și nu în ultimul rând creșterea confortului și siguranța pasagerilor.
  - După analizele efectuate în piața, costul unui asemenea echipament se ridică la valoarea de 40.000 lei.
  
7. Proiect sistem integrat de control 100% a bagajelor
  - Proiectarea unui sistem integrat de control 100% al bagajelor de cală (HBS), prin integrarea echipamentelor de securitate deținute de aeroport, într-un sistem de benzi transportoare de bagaje structurat pe 5 niveluri de securitate, în spațiul existent în terminal, duce la obținerea de informații viabile și clare în ceea ce înseamnă realizarea acestui sistem HBS din punct de vedere

economico-financiar și care să corespundă tehnic normelor legale interne și internaționale cu privire la controlul de securitate al bagajelor de cală.

- Proiectul de sistem integrat de control 100% al bagajelor de cală (HBS) este estimat a fi realizat la o valoare de aproximativ 63.000 lei.

#### 8. SF+PT hangar aeronave capacitate maximă A320

- Atribuirea printr-o procedura de achiziție publică, către o societate cu experiență relevantă în acest domeniu.
- Procedurile legale de contractare a acestor servicii sunt estimate la aproximativ 30 de zile, iar termenul posibil de realizare a documentației, aproximativ 60 de zile. Contravaloarea acestor servicii o estimăm la suma de 90.000 lei.

#### 9. Server Proliant DL380 G7 Xeon Core Quad E 5606 (2 buc), Windows 2008 Server (2 buc), UPS 1000 VA, Rack mountable (1 buc).

- Având în vedere nevoile aeroportului, sistemul informatic integrat va fi conceput astfel încât să ofere posibilitatea dezvoltării lui ulterioare prin adăugarea de noi stații de lucru, imprimante de rețea etc.
- Dezvoltarea sistemului se poate face doar prin achiziționarea echipamentelor necesare și a licențelor aferente acestora.
- Pentru o estimare corectă a costurilor am analizat prețurile de achiziție a echipamentelor, aflate la ora actuală pe piață, pentru proiectul sistemului informatic integrat și am concluzionat că execuția acestui proiect se ridică la o valoare de 30.000 RON.

#### 10. Aparat de verificat valuta

- Se propune achiziționarea a 2 dispozitive de control al bancnotelor.
- Pentru o comparație corectă a costurilor s-au solicitat unor societăți oferte de preț pentru 2 astfel de dispozitive, iar după analiza documentațiilor primite, concluzionăm că achiziționarea acestor echipamente se ridică la o valoare de aproximativ 5.000 lei/2 buc.

#### 11. Utilaj de tractare echipament de împrăștiere substanțe solide pe pistă

- Soluția constructivă aleasă, este achiziționarea unui tractor special destinat să aibă capacitatea de a tracta echipamente cu o greutate de 4-5 tone și care să

aibe o autonomie suficientă pentru a face față deservirii aeronavelor ce tranzitează aeroportul în cursul unei zile de lucru.

#### 12. Acumulatori (de forta) pt electrocar de bagaje EP06 1 set

- Soluția constructivă tehnică a acumulatorilor este una prin care acestia au 40 de elemente componente, fiecare având 2 V, ceea ce-l face mai aparte ca forma și mod de interconectare și încărcare.
- După analiza, concluzionăm că achiziționarea unui acumulator nou se ridică la o valoare de aproximativ 13,000 lei.

#### 13. Tunel extensibil grupare pasageri 2 buc

- Ca și soluție tehnică se propune realizarea unei structuri metalice modulare semicirculare, autoportante și culisabilă cu mecanism de extindere și retragere sau utilizând un sistem de rostogolire, iar ca și învelitoare se propune închiderea acesteia cu policarbonat.
- Având în vedere faptul că această activitate presupune o investiție și executarea lucrărilor la o unitate specializată, prin aplicarea procedurii legale de achiziție, estimăm ca termen posibil de realizare, după asigurarea fondurilor necesare, o perioadă de aproximativ 45 zile, cu un cost de aproximativ 50 000 lei.
- Confecționarea acestor tuneluri retractabile duce la creșterea siguranței și a confortului pasagerilor.

#### 14. Studiu de determinare a capacității portante a suprafețelor de mișcare

- Numărul punctelor necesare determinării PCN, pentru suprafețele de trafic studiate, se vor încadra în prevederile normativelor pentru acest gen de lucrări și vor fi dispuse în câmp de așa manieră încât să fie relevate pentru toată suprafața de trafic studiată.
- Având în vedere faptul că această activitate presupune aplicarea procedurilor legale de contractare a acestor servicii, termenul posibil de realizare este de aproximativ 30 zile, iar contravaloarea acestora la suma de 45 000 lei.
- În concluzie, prin realizarea studiului de capacitate portantă, se obține o documentație care va sta la baza amendării AIP.

15. Aparat control Rx cu TIP instalat cu tunel de mici dimensiuni și sistem LEDS încorporat.

- Având în vedere complexitatea utilajelor și caracterul special, singura soluție este achiziționarea acestora.
- Pentru o comparație corectă a costurilor am solicitat unor societăți oferte de preț pentru acest tip de echipament.
- După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că achiziționarea acestor echipamente se ridică la o valoare de aproximativ 1,700,000 lei .
- Achiziționarea acestor echipamente duce la încadrarea în timpul normat prevăzut în procedurile pentru deservirea aeronavelor, la sol și îmbunătățește calitatea serviciilor către pasageri, control de securitate eficient obținându-se în acest fel și o nouă bază de negociere în auditul cu companiile aeriene. De asemenea creșterea bazei materiale, duce la o clasificare superioară a aeroportului.

16. Echipament de securitate tip LEDS (2 buc)

- Se urmarește realizarea prevederilor Regulamentului (UE) Nr.720/2011 al Comisiei potrivit careia „ toate aeroporturile trebuie sa aplice controlul de securitate pentru lichide,aerosoli si geluri (LAGs)”.
- După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că achiziționarea acestor echipamente se ridică la o valoare de aproximativ 500,000 lei.

17. Echipament telecomunicații radio (9 buc)

- Este necesară achiziționarea echipamentului pentru a putea minimaliza riscul disfuncționalităților operationale datorate întâmpinării de probleme de comunicare.
- După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că achiziționarea acestor echipamente se ridică la o valoare de aproximativ 14,000 lei.

18. Mutare pedală panică și upgrade sistem TVCI și sistem TVCI auto

- Urmare a numărului mare de plângeri din partea pasagerilor în ceea ce privește dispariția de bunuri din bagajele de cală, pentru o supraveghere continuă a acestora până la momentul depozitării în cala avionului, este necesară montarea unui sistem TVCI de supraveghere în benzile de bagaje care transportă bagajele de cală din sala de triere la aeronavă.

- Având în vedere complexitatea și caracterul special al acestora singura soluție este achiziționarea respectiv montarea lor.
- Pentru o comparație corectă a costurilor am solicitat unor societăți oferte de preț pentru echipamente care să fie compatibile cu echipamentele existente. După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că achiziționarea acestora se ridică la o valoare de aproximativ 38.000 lei.

#### 19. Piese stoc tampon pentru aparatele de securitate

- Pentru o estimare corectă a costurilor am solicitat unor societati de profil prețurile de achiziție a pieselor stoc tampon pentru aparatele de control de securitate și am concluzionat că achiziționarea acestora se ridică la o valoare de 160.000 lei.
- Executarea lucrurilor de achiziție a pieselor stoc tampon pentru aparatele de control de securitate se vor crea condițiile impuse de legislația în vigoare pentru crearea standardului de securitate acceptat la nivelul unui aeroport internațional.

#### 20. Reconfigurare sistem TVCI, Sistem alarmă incendiu, Sistem control acces pentru noua configurație a terminalului de plecări interne și internaționale.

- Pentru o estimare corectă a costurilor am solicitat unor societati de profil prețurile de achiziție și execuție și s-a concluzionat că achiziționarea serviciilor de execuție a lucrurilor de reconfigurare sistem TVCI, Sistem alarmă incendiu, Sistem control acces pentru noua configurație a terminalului de plecări interne și internaționale se ridică la o valoare de 100.000 lei.
- Executarea lucrurilor de reconfigurare sistem TVCI, Sistem alarmă incendiu, Sistem control acces pentru noua configurație a terminalului de plecări interne și internațional se vor crea condiții normale și civilizate, la standardele impuse pentru aeroporturile internaționale.

#### 21. Tunuri mobile îndepărtat păsări

- Costul unui dispozitiv este de aproximativ 30.000 lei . Pentru acoperirea întregii zone destinată traficului aerian ar fi necesară achiziționarea a 3 (trei) dispozitive care să fie distribuite în lungul pistei pe zona înierbată.
- Prin achiziționarea și implementarea unui astfel de sistem se respectă cerințele impuse prin Reglementările Aeronautice interne și internaționale în vigoare și

reprezintă unul din factorii care contribuie la siguranța traficului aerian deservit de Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș

## 22. Scaun rotile pentru pasageri cu mobilitate redusă

- In urma studierii prețurilor pe internet costul aproximativ al echipamentului este de 10.000 lei.

## Reparații

1. Reparații dale izolate la pista de aterizare decolare, cale de rulare și platformă (suprafețe de mișcare) 2000 mp
  - După efectuare acestor reparații la dalele de la pista de aterizare decolare, pericolul desprinderii de bucăți și agregate din beton se reduce semnificativ, asigurând astfel condiții optime de desfășurare în siguranță a traficului.
  - După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că lucrarile de reparații se ridică la o valoare de aproximativ 1,000,000 lei.
2. Recolmatate rosturi la pista de aterizare decolare
  - După efectuarea recolmatărilor la pista de aterizare decolare, pericolul infiltrărilor apei în fundația pistei și blocarea rosturilor se elimină, asigurându-se astfel condițiile de desfășurare in siguranță a traficului.
  - Pentru o comparație corectă a costurilor am solicitat unor societăți oferte de preț pentru reparații. După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că lucrarilor de reparații se ridică la o valoare de aproximativ 360,000 lei.
3. Lucrări de îndepărtare a depunerilor de cauciuc de pe pista de aterizare decolare
  - După studierea opțiunilor pentru îndepărtarea depunerilor de cauciuc s-a decis contractarea unei companii specializare în acest tip de operatiuni.

- După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că lucrărilor de reparații se ridică la o valoare de aproximativ 50,000 lei.
4. Reparații la suprafețele de mișcare, refacere planeitate în vederea eliminării depozitelor de apă - aprox 1200 mp
- Se impune realizarea unor lucrări de remediere și refacere a planeității suprafețelor care să permită scurgerea apelor și să îndepărteze astfel pericolul de acvoplanare a aeronavelor.
  - După analizarea documentațiilor primite, concluzionăm că lucrărilor de reparații se ridică la o valoare de aproximativ 35,000 lei.
5. Achiziție piese de schimb întreținere balizaj
- În conformitate cu prevederile RACR-AD-PETA a fost întocmită o procedură de întreținere, intervenție și mentenanță pentru mijloacele vizuale și instalația de balizaj CAT II, în vederea asigurării condițiilor de operare cu întreruperi minime în utilizarea sistemului de balizaj.
  - Sistemul de balizaj este format din 623 lampi de balizaj cu un total de 980 becuri de balizaj, comandate de regulatori de curent constant și telecomanda.
  - Achiziția pieselor de schimb se ridică la o valoare de aproximativ 130,000 lei.
6. Reparații și securizat gard de împrejmuire
- Costurile estimate sunt de 73,000 lei, lucrările fiind începute încă din anul 2012 dar nefinalizate datorită condițiilor meteo.
  - Executarea lucrărilor de intervenție ( reparații ) la gardul perimetral va asigura securitatea operatională a aeroportului.
7. Lucrări de refacere marcaje pe suprafețele de mișcare în conformitate cu noile cerințe de marcaj
- Pentru realizarea conformărilor la cerințele de operare pentru căi de rulare și platforme precum și deservirea în siguranța a aeronavelor, este necesară execuția, conform proiectului tehnic, a lucrărilor de reabilitare și reconfigurare a marcajelor vizuale.



- Costurile estimate sunt de 450,000 lei.
8. Reparații la cale platformă de parcare aeronave asociată căii de rulare Bravo
- Costurile estimate sunt de 90,000 lei.
  - Executarea lucrărilor de intervenție ( reparații / înlocuire ) pentru dalele erodate va asigura securitatea operatională a aeronavelor ce operează pe aeroportul nostru și va minimaliza riscurile de dauna.

#### **v. Rezultate preconizate după implementarea strategiei**

Relizarea tuturor reparațiilor și investițiilor prevazute pentru anul 2013 va aduce un plus de imagine aeroportului și va crește semnificativ siguranța în operarea aeroportului.

Având în vedere importanța pe care o are siguranța pasagerilor, considerăm că investițiile în upgradarea echipamentelor, infrastructurii precum și în asigurarea minimalizării riscurilor este un proces care trebuie continuat și monitorizat permanent.

Amplasarea Aeroportului „Transilvania” Tîrgu Mureș în categoria aeroporturilor care ofera un standard al calității și siguranței cât mai înalt va aduce pe termen lung o creștere a încrederii operatorilor în locația noastră și ne va ajuta să obținem creșteri de trafic și implicit o creștere a veniturilor.

### **II.2.2. Promovarea proiectului de dezvoltare infrastructură POS-T**

#### **i. Obiectivul**

Obținerea de fonduri nerambursabile pentru dezvoltarea infrastructurii Aeroportului.

În urma aderării României la U.E. s-a considerat necesară dezvoltarea în continuare a infrastructurii Aeroportului Transilvania Tîrgu-Mureș și în considerarea oportunității atragerii unor fonduri pentru finanțarea realizării acestei investiții prin Programul Operațional Sectorial – Transport, Axă Prioritară 2, Domeniul Major de intervenție – 2.4. s-a impus reactualizarea studiului de fezabilitate aferent proiectului „Extindere

pistă de decolare-aterizare și platformă de operare pentru aeronave, inclusiv instalații aferente și modernizarea instalațiilor de balizaj pentru apropiere de precizie corespunzătoare CAT II OACI la Aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș”.

Studiul de fezabilitate inițial de modernizare a infrastructurii aeroportuare a fost realizat în anul 1999 de către S.C. IPTANA S.A., însă datorită faptului că unele lucrări din acel studiu s-au realizat în funcție de fondurile existente în anul 2007 prin HCJ nr. 131/2007 Consiliul Județean Mureș a aprobat indicatorii tehnico-economici reactualizați ai acestei investiții (78.052.383 Euro, achiziție teren de 98,60 ha).

HCJM nr. 11/2008 aprobare preț pentru expropriere teren necesar extinderii aeroportului 5,70 Euro/mp.

Prin H.C.J.M. nr. 175/16.12.2010 Consiliul Județean Mureș (autoritatea tutelară) a aprobat documentația tehnico-economică și a indicatorilor tehnico-economici ai investiției în cauză.

Prin H.C.J.M. nr. 176/16.12.2010 Consiliul Județean Mureș a aprobat cofinanțarea proiectului în cauză.

Prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș nr. 135/27.10.2011 s-au aprobat unele măsuri în vederea realizării proiectului în cauză, s-au modificat cele 2 hotărâri(nr. 175 și nr. 176)din 2010:

Indicatori tehnico-economici în valoarea totală de 167.021,165 mii lei(cu TVA inclus).

**I. Valoarea totală a proiectului este de 38.909,998 mii euro, respectiv 167.021,165 mii lei (la cursul de schimb BNR din data de 30.11.2010, 1 Euro=4,2925 lei), din care:**

- **31.379,030 mii euro, respectiv 134.694,488 mii lei – costuri eligibile**
- **7.530,967 mii euro, respectiv 32.326,677 mii lei – costuri neeligibile, reprezentând valoarea TVA aferentă costurilor eligibile.**

**II. Cofinanțarea din partea Consiliului Județean Mureș în valoare de 8.158,548 mii euro(35.020,567 mii lei), din care:**

- **627,581 mii euro** (2.693,890 mii lei) – **contribuția de 2% a județului Mureș la finanțarea costurilor eligibile;**
- **7.530,967 mii euro** (32.326,677 mii lei) – **TVA aferentă costurilor eligibile.**

## **ii. Situația actuală a obiectivului**

În cadrul proiectului POS-T există 2 obiective de licitat:

- 1) Servicii de consultanță pentru managementul proiectului,
- 2) Servicii de proiectare și execuție.

Documentația de atribuire referitoare la servicii consultanță pentru managementul proiectului a fost publicată în SEAP în data de 02.10.2012, sub nr. 336524, primind acceptul ANRMAP. În data de 05.10.2012, procedura a fost contestată de către societatea PENCRAFT S.R.L. din Iași, urmând ca Aeroportul să-și formuleze apărarea.

Deși documentația de atribuire a contractului de proiectare și execuție pentru proiectul în cauză a primit acceptul ANRMAP în data de 04.09.2012 și a fost publicat în SEAP în data de 05.09.2012, în urma unei contestații din partea Societății Comerciale de Construcții Napoca S.A. din data de 17.09.2012, prin Decizia nr. 652S/63C7/4025 din 19.09.2012 Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor a suspendat această procedură până la soluționarea cauzei pe fond.

Având în vedere că proiectul depus spre finanțare are la bază un Studiu de fezabilitate realizat inițial în 1999 și reactualizat în anul 2010, acesta trebuie revizuit în totalitate (analiza cererii/nevoii; analiza cost-beneficiu; analiza alternativelor; senzitivitatea și riscurile; sustenabilitatea).

Conform specificațiilor cuprinse în Ghidul Solicitantului pentru AMPOST, cererea de finanțare depusă de R.A. Aeroportul Transilvania Târgu-Mureș pentru proiectul "PISTA", a intrat în a 3-a(III.2.3) etapă de evaluare, evaluare tehnică și financiară a cererii, care se realizează de către AMPOST datorită valorii totale de sub 50.000.000 Euro a proiectului.

***iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului***

***1. Ipotezele strategiei***

- a. Studiul de fezabilitate actualizat 2010 și revizuit 2011 nu respectă cerințele din Ghidul Solicitantului, deși a fost elaborat în cadrul contractului nr. 11/4354/2010 de către S.C. IPTANA S.A.
- b. Contractul de consultanță încheiat cu S.C. F.M. MANAGEMENT CONSULTANCY SRL, Contractului de prestări servicii nr. 14A/24.09.2010 completat de Actul Adițional nr. 01/23.12.2010F a expirat.
- c. Cererea de finanțare trebuie revizuită în întregime împreună cu anexele atașate, conform solicitării primite de la M.T.I. – AMPOST nr. 40/DP/SC/40124 din 13.09.2012.
- d. Posibilitatea realocării de fonduri între axe prioritare. Deoarece fondurile alocate pe Axa prioritară 2 / DMI 2.4. modernizarea și dezvoltarea infrastructurii de transport aerian până în momentul de față au fost epuizate în proporție de 90,02%, singura posibilitate de a beneficia de finanțare în cadrul acestui program ar fi realocare fondurilor neutilizate de pe Axa 3.1. din cadrul aceluiași program.

***2. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului***

- a. Angajare proiectant pentru revizuire/întocmire SF în conformitate cu cerințele specificat în Ghidul solicitantului și cu respectarea legislației în vigoare, întru-cât din solicitarea de revizuire a cererii de finanțare în ansamblu, reiese faptul, că SF-ul depus nu este corespunzător, s-a depus un studiu actualizat de fezabilitate
- b. Act adițional cu consultantul S.C. F.M. MANAGEMENT CONSULTANCY SRL pentru a continua revizuirea cererii de finanțare conform solicitărilor formulate de AMPOST.
- c. Continuarea achiziției de teren necesar extinderii/dezvoltării Aeroportului Transilvania.
- d. Instruire personal propriu care participă la echipa de management a proiectului "PISTA" prin participarea la cursurile de perfecționare organizate de AMPOST.

- e. Desemnare o nouă echipă de proiect, întru-cât persoanele desemnate inițial s-au retras sau au fost retrase și notificarea AMPOST în legătură cu noua componență a echipei din partea R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș.

### **3. *Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor***

- a. Contactarea proiectantului în vederea revizuirii SF anexat la Cererea de finanțare nr. 107/16.09.2011. Demararea procedurilor de achiziție publică în vederea atribuirii contractului de proiectare.
- b. Negociere cu o singură sursă , respectiv S.C. F.M. MANAGEMENT CONSULTANCY SRL în vederea completării cererii de finanțare și a anexelor în conformitate cu cerințele specificate în Ghidul Slicantului.
- c. Verificarea stadiului exproprierilor efectuate de Consiliul Județean Mureș pentru terenurile învecinate Aeroportului și necesare lucrărilor de extindere a acesteia, expropriere pentru cauză de utilitate publică. Solicitare suplimentare buget.
- d. Participarea personalului propriu cu responsabilități în acest proiect la instruirile organizate de AM POS-T conform calendarului transmis, în vederea specializării acestora în diferitele domenii adiacente proiectului „PISTA”.
- e. Motivare și atragere personal în echipa de management a proiectului.
- f. Solicitarea se sprijin în aval tehnico-financiar în vederea completării proiectului.

### **4. *Fundamentarea tuturor prognozelor efectuate în cadrul descrierii activităților***

- a. Derularea procedurilor de achiziție în termen legal cu respectarea legislației aferente achizițiilor publice.
- b. Atribuirea, încheierea contractelor/actelor adiționale și derularea activităților.
- c. Achiziționarea terenului necesar extinderii de către Consiliul Județean Mureș, cu parcurgerea tuturor etapelor aferente (expl. comisie expropriere).
- d. Până la sfârșitul anului participarea la 8 cursuri.

### **5. Riscurile/problemele identificate și măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Un bun control asupra activitatilor proiectului în vederea atingerii obiectivelor presupune identificarea, analizarea și administrarea riscurilor. Orice entitate este supusă riscurilor: riscuri proprii funcționării entității însăși și riscuri specifice fiecărei activități.

Analiza riscului este necesară pentru a remedia incertitudinea care intervine în proiectele de investiții.

Riscuri identificate:

1. Riscul de a nu obține sau de a obține cu întârziere avizele de la Electrica, de la Agenția de Protecție a Mediului.
2. Riscul de a se prelungi perioada de timpul alocată acestei activități de instalare a panourilor și a instalațiilor aferente.
3. Riscul ca Beneficiarul să nu poată obține finanțarea din fondurile structurale sau să nu obțină finanțarea în cuantumul suficient.
4. Riscul de a nu îndeplini toate obligațiile beneficiarului și în consecință aplicarea de sancțiuni și restituirea finanțării.
5. Riscul ca investiția să necesite o co-finanțare mai mare decât cea estimată inițial.
6. Riscul ca perioada de rambursare să fie mai mare decât cea estimată.
7. Finalizarea investiției se face la un cost mai mic decât cel inițial.
8. Riscul de activare a clauzei de salvagardare post-aderare, care poate determina suspendarea finanțărilor nerambursabile.
9. Riscul ca resursele necesare să coste mai mult decât s-a anticipat, nu au o calitate corespunzătoare sau sunt indisponibile în cantitățile necesare.
10. Calitatea proiectării și/sau a lucrărilor să fie necorespunzătoare, având ca rezultat creșterea peste anticipări a costurilor de întreținere și reparații.
11. Riscul ca soluțiile tehnice propuse să nu fie corespunzătoare din punct de vedere tehnologic pentru a asigura realizarea proiectului.

Consideram ca un risc major îl reprezintă neincluderea Aeroportului Transilvania Tîrgu Mureș în acest proiect de dezvoltare din motive subiective poate chiar politice.

## **6. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

După ce s-au identificat riscurile majore care pot pune în pericol realizarea proiectului, trebuie găsite și identificate măsurile de contracarare și de prevenire a acestor pericole. Pentru o viziune de ansamblu și pentru o mai bună vizibilitate problematica riscurilor și problemelor identificate le-am tratat împreună cu măsurile de îndepărtare ale acestora.

1. Beneficiarul poate solicita înaintea depunerii cererii de finanțare a proiectului, obținerea avizelor de electricitate, mediu.
2. Beneficiarul poate solicita echipe suplimentare pentru desfășurarea acestor activități.
3. Beneficiarul împreună cu Consultantul responsabil cu elaborarea documentației tehnicoeconomice vor asigura concordanța cu obiectivele programului de finanțare și cu criteriile de verificare, evaluare și selecție.
4. O corectă și aprofundată analiză a costurilor investiției. Garantarea de către Prestator a bunei execuții a lucrărilor (Garanție bancară de bună execuție).
5. Finanțatorul rambursează în funcție de costurile efective, astfel încât Beneficiarul nu poate profita de acest risc favorabil.
6. Beneficiarul poate gestiona riscul prin contracte de execuție, cu clauze specifice privind asigurarea calității lucrărilor; în parte aceasta poate fi rezolvată și din faza de proiectare.
7. Beneficiarul poate gestiona riscul prin contracte de servicii pe termen lung corespunzător calificării și având capacități materiale și resurse suficiente.
8. Beneficiarul evaluează împreună cu Proiectantul soluția tehnică cea mai potrivită din punct de vedere al raportului costuri beneficii și poate alocă resurse de rezervă pentru acoperirea eventualelor dezvoltări tehnologice și apariția unor echipamente mai performante.

In cazul neincluserii Aeroportului Transilvania Tirgu Mures in acest program, consiliul de administratie al aeroportului se angajeaza sa gaseasca solutii alternative de finantare. De asemenea vom analiza in acest caz posibilitatea reintroducerii cererii de finantare pentru Programul Operațional Sectorial – Transport 2014-2020.

#### **iv. Analiza financiară**

Cost SF preconizat 15.000 Euro

Cost consultanță revizuire cerere de finanțare de către S.C. F.M. MANAGEMENT CONSULTANCY SRL preconizat la 5.000 Euro.

Cost achiziție teren (verificare stadiu expropriere 98,60 ha necesar extinderii) la prețul de achiziție de 5,70 Euro/mp aprobat de C.J.M. în baza Raportului de evaluare a bunului ce urmează a fi expropriat în vederea realizării obiectivului de investiții "Extinderea Aeroportului Transilvania - Tîrgu Mureș".

#### **v. Rezultatele preconizate după implementarea strategiei**

Realizarea strategiei propuse pentru Aeroportul Internațional Transilvania Târgu-Mureș va avea un impact economic deosebit asupra dezvoltării județului Mureș în general prin: atragerea de investitori străini datorită conexiunilor rapide, dezvoltarea turismului, dezvoltarea economică a regiunii, asigurarea asistenței medicale de urgență, creșterea valorii patrimoniului și asigurarea continuității și creșterii traficului de pasageri.

### **II.2.3. Diversificarea și ridicarea calității serviciilor aeroportuare în vederea creșterii veniturilor proprii și a gradului de autofinanțare**

#### **i. Obiectivul**

Poziționarea pe piața infrastructurilor de transport aerian ca aeroport destinat traficului de tip „low cost” presupune concentrarea managementului asupra aspectelor de eficiență ale activității în așa fel încât, cu investiții minime, să se rezolve problemele esențiale ale traficului aerian dar și ale pasagerilor, menținând un standard de calitate și siguranță maxim. Strategiile de evoluție pe piață vor fi deocamdată similare aeroporturilor folosite în mod frecvent de companiile low cost și care nu au trafic de hub ci de aeroport de trafic secundar așa cum sunt : Luton și Stansted ( Londra ) , Charleroi ( Bruxelles ), Hahn ( Frankfurt ), Girona ( Barcelona ). Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș are șansa să devină aeroportul de „low cost” pentru întreaga Transilvanie.



## **ii. Situația actuală a obiectivului**

In momentul de față, Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș are un trafic majoritar de tip low cost prin operările companiilor Wizz Air și Ryan Air restul traficului fiind asigurat de carte zborurile TAROM și cele de agreement / aviație general.

## **iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului**

### **1. Ipotezele strategiei**

Aspectele de bază care ne propunem a fi rezolvate se referă la următoarele probleme;

- a. intrarea în normalitate a vieții comerciale a aeroportului în ceea ce privește
  - închirierea spațiilor comerciale, inclusiv folosirea parcarii
  - regimul spațiilor publicitare,

având în vedere că o analiză a situației acestor spații la nivelul Consiliului de Administrație a relevat că există mari contraste între modul cum sunt taxate diverse firme pentru spațiile care le folosesc, astfel pentru spații similare ca poziționare și suprafață, fiind taxate sume diferite mult subevaluate în unele cazuri. Un alt aspect discutabil este faptul că majoritatea contractelor de închiriere au fost prelungite pe perioade foarte mari de timp făcând grea rezilierea acestora fără a ajunge în instanță.

Este de menționat aici că și concluziile organelor de Inspectie Economico-Financiară la DGFP Mureș materializate în Raportul de Inspectie Economico-Financiară nr 1707 / 14.09.2012 și Raportul Camerei de Conturi Mureș Nr.1510/28.02.2013 ne cer să intrăm în legalitate în ceea ce privește procedura de închiriere a spațiilor comerciale în aeroport .

- b. reanimarea unor servicii care ar fi trebuit să fie oferite pe aeroport , ( de exemplu serviciile de ticketing)
- c. servicii noi adresate segmentelor de trafic specific programului nostru de marketing (alimentarea cu AVGAS , servicii de protocol , VIP , aranjamente servicii terți pentru echipaje , internet în aeroport, etc. )
- d. adăugarea unor elemente de infrastructură care să permită un trafic mai substanțial și anume :
  - i. lărgirea platformei de parcare aeronave și crearea unei alte platforme
  - ii. lărgirea pistei de aterizare cu cel puțin 500 m în următorii 4 ani

- iii. acceptarea de parteneriate cu firme private pentru constructia de facilități cum ar fi hangare (nici un aeroport din Transilvania nu are hangar )  
o noua aerogara de pasageri in combinatie cu gara feroviara situată în zona de nord a aeroportului ( pe termen mediu ) si probabil in combinatie cu un centru de cumparaturi.

## 2. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului

Implementarea strategiei se propune a fi realizată prin urmatoarele măsuri :

- inventarierea spatiilor comerciale, a contractelor și beneficiarilor acestora și definirea unei proceduri de realocare a acestor spații comerciale în concordanta cu legislatia în vigoare . La fel se pune problema și în ceea ce priveste taxarea utilitaților către chiriași având în vedere că în prezent nu există nici un fel de proportionalitate , unii chiriasi nefiind taxați nici un fel de utilizare a utilitaților . Aceleași probleme exista si pentru spațiile publicitare unde există mari contraste în ceea ce privește tarifele de închiriere de la un utilizator la altul. Pentru intrarea in normalitate și pentru maximizarea veniturilor din chirii, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș a implementat o procedura interna pentru inchirierea de spații ce se bazeaza pe licitarea deschisă. De asemenea, in contractele de chirie vor fi introduse clauze ce vor permite majorarea chiriilor atat cu indicele de inflație cât și majorarea chiriei in cazul in care aeroportul se dezvoltă și implicit aduce mai mulți clienti către comercianții din aeroport.
- se pune problema reînviogării serviciilor de ticketing contractate de aeroport cu unele companii și lăsate in seama unor agenții de turism prezente pe aeroport. Având in vedere că toate vânzările de bilete sunt comisionabile și astfel se pot aduce sume de bani către aeroport, acest serviciu trebuie pus la punct pentru a putea beneficia de resursele financiare disponibile
- un serviciu nou, essential, este asigurarea alimentării cu AVGAS care ne garantează aterizarea la noi a aeronavelor de mici dimensiuni aparținând segmentului de „aviatie generala,, și zboruri private . Consiliu de Administrație a luat masura de a solicita furnizorului de combustibil pe aeroport să rezolve alimentarea cu AVGAS și, în prezent, Aeroportul “Transilvania” Tîrgu Mureș este singurul aeroport din Transilvania unde AVGAS este disponibil la vânzare legal și normal .
- Tot o zonă de servicii noi ce ar trebuii activate sunt legate de traficul de aviație generala și de afaceri precum și serviciile ce trebuie prestate pentru acest tip de trafic. Traficul de aviație generală nu aduce un număr mare de pasageri dar aduce o creștere a numărului de operări de pe aeroport, aduce o creștere a recunoașterii

aeroportului in lumea aviatică și nu în ultimul rând permite diversificarea serviciilor oferite și posibilitatea de incasări din infrastructura aeroportului (salonul VIP)

- Un alt serviciu care nu aduce sume importante de bani, dar ne aduce un plus de calitate și posibilitatea de a ne cunoaste mai bine clienții care folosesc aeroportul, este furnizarea gratuită sau contra cost de servicii de internet în zonele folosite de pasageri .
- Pregătirea continua a personalului este esențială pentru realizarea unor servicii de calitate și mai ales profesionale pentru clienții noștri. Ne propunem să întocmim un program anual de pregătire profesională pentru toate categoriile de personal. Suntem de părere că nivelul serviciilor furnizate poate, si va face diferența între aeroporturi in condițiile concurenței existente.
- Creșterea traficului atât din punct de vedere al numărului de pasageri cât și din punct de vedere al numărului de aeronave deservite, atrage de la sine un interes sporit al agenților economici spre Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș generând o creștere a cererii de stații comerciale și publicitare, implicit, ridicând nivelul incasarilor din chirii.
- Diminuarea cheltuielilor regiei: cheltuielile cu consumul de carburanti, cheltuielile de delegare, cheltuielile cu telefoanele, internetul prin utilizarea lor ratională si prin negocierea de tarife mai scăzute.

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

- Consiliul de Administrație a aprobat o procedură internă cu privire la inchirierea spatiilor comerciale in vederea maximizării incasărilor si pentru a elimina suspiciunile legate de modul de inchiriere al acestor spații.
- Pentru închirierea la tarife normale și prin proceduri legale a spațiilor comerciale și publicitare din aeroport ne propunem ca dupa inventarierea tuturor spatiilor si problemelor să realizam o runda de licitare a spațiilor pornind de la tarife minime și prin excluderea oricaror posibilități de căpușare a regiei.
- Pentru activitățile de ticketing și handling vor fi eliminate din aeroport firmele care au fost implicate în astfel de activitati sau vom interzice orice posibilitate de a concura aeroportul și ne vom concentra în gasirea de contracte de ticketing inclusiv cu companii aeriene care nu opereaza inca pe aeroportul nostru dar care pot genera venit din vânzarea de bilete. Se urmareste astfel ca activitațile de ticketing sa functioneze pe principiul unei agenții de turism.
- Deja alimentarea cu AVGAS este rezolvata și nu ramâne decât să întreprindem activități de promovare pentru ca piața să cunoasca facilitățile create.

- Pentru pregătirea personalului, se va realiza un program de activități și se va desemna o persoană din cadrul departamentului de resurse umane care să se ocupe în mod continuu de implementarea programului de pregătire profesională.
- Pentru rezolvarea aspectelor de infrastructură propunem încurajarea investițiilor private cu excepția elementelor legate de SIEG și anume largirea platformelor de parcare și prelungirea pistei .
- Stabilirea de măsuri de corecție și îmbunătățire a activității care conducă la realizarea obiectivului

#### **4. Fundamentarea tuturor prognozelor efectuate în cadrul descrierii activitatilor**

- Reorganizarea închirierii spațiilor și o procedură normală de lucru ar putea crește aceste încasări în mod consistent. De asemenea, în cazul extinderii aerogării existente se va ține cont și de necesitatea creerii de spații comerciale suplimentare în cazul în care va exista, iar în acest moment cererea există.
- Închirierea prin licitații publice a tuturor spațiilor comerciale și publicitare ar putea conduce la o creștere a încasărilor de la 4600 euro pe lună, în prezent, la aproximativ 8000 euro pe lună. În același timp Consiliul de Administrație al Aeroportului va analiza, din punct de vedere financiar, dacă este mai avantajoasă varianta externalizării serviciilor de publicitate către o firmă care să plătească o redevență lunară care aeroport în comparație cu menținerea acestui serviciu în cadrul regiei și găsirea de personal calificat care să poată aduce aceste venituri.
- Inventarierea spațiilor publicitare, organizată de noi, a condus la identificarea de încă 79 posibile spații publicitare ceea ce ar permite o nouă plajă de încasări pentru regie.
- Având în vedere prognoza de creștere a traficului de pasageri de la 260.000 în 2012 la peste 450.000 în 2017 crește și nivelul de expunere a mesajului publicitar ceea ce ar trebui să genereze și o creștere a tarifelor unitare în domeniul publicitar. În acest context considerăm a fi utilă implicarea unei agenții profesionale de publicitate, fie din punct de vedere consultativ sau ca intermediar comercial. Același aspect urmează să fie luat în calcul cu privire la nivelul chiriilor agenților economici pentru care regia va aduce un plus de clientelă.
- Vânzările de bilete de transport aerian - Având în vedere experiența București considerăm că RA Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș ar trebui ca la nivelul unui

avion cu baza la noi sa aiba un venit mediu de 22.125 lei pe luna numai din vânzari de bilete de avion ceea ce ar duce la un venit anual de 265 500 lei. Aceste venituri vor putea fi majorate in cazul in care vom reuși incheierea de parteneriate cu alte companii aeriene pentru care vom putea efectua vânzari chiar dacă aceștia nu operează la Tîrgu Mureș.

- alimentarea cu AVGAS aduce aeroportului venituri directe în procent foarte scazut dar genereaza venituri mai ales aferente incasarilor de tarife din zona SIEG prin mobilizarea unui mare numar de aeronave să vina să alimenteze la TGM chiar dacă sunt in tranzit.
- pregatirea personalului este esențială in domeniul serviciilor și trebuie tratată cu mare atenție. Investiția anuală se calculeaza în baza programului de pregatire și estimăm rezultate exponențiale numai datorită acestui aspect dar și o creștere a siguranței oferite de aeroportul nostru.
- dezvoltarea unor categorii de infrastructură trebuie să permită să facem față traficului pe care speram să-l putem genera. In mod normal structurile low cost sunt aglomerate și trebuie sa creem condițiile pentru a putea face față numărului de pasageri menținând un grad de siguranța ridicat dar balansând foarte atent confortul oferit pasagerilor in comparatie cu alte aeroporturi concurente. Acest aspect trebuie privit si din punct de vedere al taxelor de aeroport dar fără să reflecte confortul si siguranța pasagerilor. Strategia in acest caz este de *Menținere a tarifelor mici cu un confort decent și maximă siguranță.*

## **5. Riscurile/problemele identificate**

- în privinta reșezării nivelului chiriilor, spațiilor publicitare și preluarii vânzărilor de bilete s-ar putea să existe tot felul de interventii si comentarii negative precum si presiuni . Respectarea unei proceduri normale si echidistante ar trebui sa atenueze aceste riscuri și să crească veniturile obținute.
- problema alimentarii cu AVGAS este rezolvata deja si singurul neajuns aici este că nu putem să-i facem publicitate suficienta datorita faptului că tarifele de SIEG au o perioada foarte îndelungata de intrare în aplicare.
- pentru dezvoltarea infrastructurilor consideram că exista probleme în privinta obținerii fondurilor de investitii și de aceea sugerăm să se aprobe implicarea cât mai substantiala a capitalului privat în astfel de investitii .

## **6. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

- În privința reșezării nivelului chiriilor și spațiilor publicitare, reglementarea procedurilor de atribuire prin aplicarea procedurii interne va elimina acest risc.
- Trebuie, din timp, făcut un stoc de materiale publicitare pentru a putea fi distribuite la evenimente aviatice (conferințe, întâlniri, miting-uri).
- În primul rând suntem de părere că toate investițiile în infrastructura aeroportului trebuie previzionate din timp și începute lucrările având în vedere că acestea necesită un timp mare de executiv și dare în folosință. Dacă în acest moment infrastructura pentru traficul de aviație comercială/de linie este la un nivel acceptabil, creșterea traficului poate impune pe viitor mărirea infrastructurii necesare deservirii traficului.

### **iv. Analiza financiară**

Toate datele prezentate în planul de management au ca scop creșterea veniturilor și reducerea cheltuielilor.

Creșterea veniturilor va fi asigurată pe de o parte de creșterea numărului de pasageri și de mișcări pe aeroport, astfel până la sfârșitul anului 2016 ne propunem să realizăm un număr de peste 450,000 pasageri, iar pe de altă parte aceeași creștere de pasageri va atrage de la sine o creștere a veniturilor din chirii și spații publicitare.

De asemenea, identificarea de surse de venit suplimentare prin închirierea salonului VIP către publicul larg, crearea și închirierea unui salon pentru aviația generală ( curse VIP ), precum și introducerea de acces internet cu plată în zonele aeroportului vor aduce surse de venit suplimentare regiilor.

### **v. Rezultatele preconizate după implementarea strategiei**

După implementarea strategiei, la sfârșitul anului 2016, veniturile regiilor atât din activități aviatice cât și din activități comerciale considerăm că urmează să se situeze la peste 12 milioane de lei astfel eliminând subvențiile primite.

## **II.2.4. Dezvoltarea colaborărilor și parteneriatelor pentru creșterea traficului aerian și a numărului de pasageri**

### **i. Obiectivul**

Scopul esențial al strategiei noastre în ceea ce privește creșterea traficului pe aeroport este să schimbăm tendințele actuale în cadrul cărora traficul outbound, realizat de românii care pleacă din țară este cel care susține din punct de vedere economic operarea curselor pe aeroportul TGM și să ajungem la situația în care traficul majoritar să fie generat „inbound”. Când vom ajunge la astfel de situație vom putea să creștem tarifele de operare pe aeroport fără să pierdem trafic pe aeroport pentru că piața va cere deja operatorilor aerieni destinația TGM – Transilvania.

### **ii. Situația actuală a obiectivului**

În primele 9 luni ale anului 2013, Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș a deservit un număr total de 275.423 pasageri față de 236.043 pasageri deserviți în același interval al anului 2012.

### **iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului**

#### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

- a. dinamizarea factorilor interni/ locali implicați în crearea condițiilor necesare privind generarea și mai ales inversarea fluxurilor de trafic;
- b. antrenarea factorilor externi pentru a genera trafic corespunzător către Transilvania prin Tîrgu Mureș;
- c. găsirea soluțiilor de operare la București și în regim regional în funcție de necesitățile comunității Mureșene și nu așa cum doresc companiile aeriene din alte zone.

#### **2. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului;**

**a.** antrenarea întregii comunități din județul Mureș în vederea creării facilităților necesare unei comunicări intermodale civilizate în zona aeroportului cu sprijinul Consiliului Județean Mureș, în scopul :

1. Identificarea, susținerea și implementarea unui proiect care să vizeze modernizarea căilor de comunicații și acces aeroport.

2. curatarii si igienizarii drumului spre orașele Tîrgu Mureș, Sovata, Sighisoara si Cluj ( ar fi exceptional sa fim cunoscuti ca o poarta de intrare spre Cluj si Sibiu asa cum suntem de fapt deja pentru câteva destinatii). Realizarea unor drumuri dar mai ales a autostrazii Campia Turzii – Tîrgu Mureș – Iasi – Sculeni si Tîrgu Mureș-Sighisoara – Brasov , care figureaza între proiectele prioritare ale Ministerului Transporturilor trebuie sa înceapa aici de la Aeroportul TGM înspre destinațiile vizate .

3. realizarii unui parteneriat cu organizatiile de turism pentru participari comune la promovarea destinatiei TGM;

**b.** stimularea traficului de la destinațiile unde se zboara în prezent către TGM

**c.** mobilizarea unor factori externi generatori de trafic spre Transilvania

1. parteneriate de afaceri

2. parteneriate de turism cu diverse firme din orașele de unde exista zboruri la TGM

**d.** gasirea unor solutii de operare a unor curse care sa reflecte cerintele comunitatii Mureșene inclusiv prin antrenarea capitalului local care sa investesca în crearea unui operator aerian regional, care este aproape iminenta .

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor;**

- prezenta activa în viata comunitatii Mureș în scopul realizarii unor strategii de dezvoltare care sa armonizeze interesele de dezvoltare a aeroportului cu cele ale dezvoltarii cailor de comunicatii din zona sa ( sensuri giratorii , curatenie drumuri , construire autostrazi , peisagistica drumului din aeroport către oraș, etc )
- realizarea unor activitati de promovare care sa antreneze trafic spre TGM începand de la mobilizarea unor parteneriate ale factorilor de raspundere locali ( Consilii Judetene , primarii) din Mureș, Harghita , Bistrita, Covasna cu cei de la destinațiile unde se zboara în prezent pana la implicarea serioasa a tuturor în Social Media pentru promovarea ulterioara a activitatilor si afacerilor locale.
- legatura cu Bucurestiul si alte orașe în regim regional poate fi realizata prin interventii către companiile locale care ar putea sa rezolve acest deziderat ( Tarom si Carpatair ) iar în cazul în care aceasta solutie nu este posibilă, sa mobilizam resursele locale pentru a rezolva problema conform cerintelor pietei locale prin înfiintarea unei companii regionale cu baza la Tîrgu Mureș.



#### **4. Fundamentarea prognozelor efectuate în cadrul descrierii activităților;**

Prognozele din acest material au la baza :

- scrisorile de intentie si corespondentele cu partenerii prezenti pe aeroport si cu viitorii posibili parteneri în domeniul traficului Low Cost;

- experienta dinamizarii traficului de aviatie generala pe aeroportul Baneasa care a urmat cam aceleasi metode si a ajuns de la 35 000 pasageri în 1994 la 2,1 mil pasageri în 2012;

- în ceea ce priveste traficul regional consideram ca se va tripla daca apare o noua companie cu baza la TGM si care sa zboare conform intereselor locale .

.

#### **5. Riscurile/ problemele identificate, care pot influența negative activitățile realizate;**

**1.** Riscul legate de modul în care comunitatea percepe utilitatea existentei aeroportului în zonă si nereușirea cultivării solidarității necesare implementarii obiectivelor .

**2.** Concurenta aeroporturilor Cluj si Sibiu care, deocamdata sunt ceva mai bine organizate . Cel mai mare risc legat de RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș îl reprezintă o posibilă dezbinare a factorilor locali în ceea ce priveste intentiile si strategia de dezvoltare a aeroportului. O astfel de de situatie trebuie evitata, daca se poate .

#### **6. Măsurile de îndepărtare a riscurilor.**

**1.** Crearea unui organism de susținere cetateneasca a aeroportului precum si gasirea unor solutii de implicare mai activa a aeroportului în viata sociala a comunitatii .

**2.** Participarea activa a aeroportului TGM la activitatea Asociatiei Nationale a Aeroporturilor precum si la activitatile ACI si Asociatiei Americane a Aeroporturilor. Aceasta ar conduce la obținerea acceptarii regiei în comunitatea largita a aeroporturilor romanesti si zonale. Mentionam ca program de politica coerenta de trafic sugerat ne poate situa pe un loc de seama între infrastructurile aeroportuare din Europa de Rasarit.

#### **iv. Analiză financiară**

În vederea creșterii traficului aerian la Tîrgu Mureș este necesară crearea unui sistem de marketing - promovare care să promoveze atât aeroportul și serviciile oferite cât și zona de deservire a acestuia pentru atragerea de turiști către aceasta. Managementul aeroportului este în curs de cercetare cu privire la alegerea celei mai bune variante cu privire la acest serviciu, respectiv angajarea de personal propriu sau externalizarea acestuia.

Creșterile de trafic vor atrage de la sine o creștere a încasărilor aeroportuare atât din activități aviatice cât și din activități comerciale, preconizând o creștere a cerințelor pentru spații comerciale și implicit a chiriilor.

De asemenea creșterea numărului de turiști ce vor vizita regiunea Mureș are ca efect o dezvoltare a zonei prin banii cheltuiți în zonă de acestia.

#### **v. Rezultatele preconizate după implementarea strategiei**

După implementarea strategiei, rezultatele financiare ale regiei vor crește dar și zonele de deservire vor putea avea o creștere a veniturilor din turism și implicit o creștere a numărului de locuri de muncă oferite.

### **II.2.5. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului „ Plata la scadență a serviciului datoriei”**

#### ***i. Obiectivul***

***Asigurarea resurselor necesare achitării în totalitate a datoriilor regiei și respectarea termenelor de plată a acestora. Nivelul de realizat al perioadei de achitare a datoriilor pentru anul 2013 este, conform contractului de mandat, de maximum 30 de zile.***

Obiectivul principal legat de plata serviciului datoriei este acela al asigurării necesarului de trezorerie pentru achitarea obligațiilor de plată în condițiile minimizării costurilor de finanțare și a limitării/eliminării riscurilor de neplată, de evitare a costurilor suplimentare generate de penalități de întârziere.

#### ***ii. Situația actuală a obiectivului***

În acest moment regia nu are datorii către furnizorii săi iar facturile sunt plătite la timp, în maxim 30 de zile de la data facturării.

### **iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului**

#### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Elaborarea strategiei pentru perioada 2012-2016 se bazează pe estimările privind creșterea constantă a veniturilor regiei și ca urmare și a cheltuielilor, ceea ce înseamnă o creștere a volumului datoriilor, o rată a inflației și o rată de schimb valutar relativ constantă.

Plecăm de la premiza că prin creșterea veniturilor RA. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș să fie asigurate și resursele financiare pentru plata datoriilor la scadență prin urmărirea întocmirii la timp, corecte și complete a facturilor, inclusiv prin menționarea pe acestea a datei scadente, precum și a expedierii acestora cu confirmare de primire, astfel încât acestea să fie încasate la scadența, pentru a asigura resursele necesare plății datoriilor.

Totodată, apreciem că evidența datoriilor se va face cronologic și sistematic, astfel încât acestea să poată fi onorate la scadență.

Estimăm că nu vor exista nereguli în efectuarea plăților.

#### **2. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului**

- Monitorizarea și analiza zilnică a facturilor de încasat pentru asigurarea resurselor financiare necesare plății datoriilor
- Planificarea realizării veniturilor și urmărirea încasării la scadența a facturilor emise
- Desemnarea persoanelor responsabile care să îndeplinească măsurile pentru realizarea acestui obiectiv, precum și numirea înlocuitorilor acestora, și completarea fișei postului persoanelor desemnate
- Înregistrarea zilnică a facturilor emise
- Examinarea facturilor primite de la furnizori, în ceea ce privește concordanța cu serviciul prestat, lucrarea executată și produsul expedit, conform contractelor încheiate cu aceștia, precum și verificarea conținutului și informațiilor obligatorii pe care trebuie să le conțină facturile
- Înregistrarea zilnică a facturilor primite

- Obținerea vizelor necesare pentru bun de plata
- Analiza și evaluarea permanentă a volumului a datoriilor, compararea cu perioadele precedente și cu realizările altor competitori pe piață.
- Stabilirea nivelului criteriului de performanță ,, perioada de rambursare a datoriilor, a obiectivelor privind îmbunătățirea și optimizarea indicatorului.
- Planificarea acțiunilor pentru atingerea obiectivului de performanță.
- Desfășurarea efectivă a activităților luând în considerare optimizarea performanțelor
- Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate
- Îmbunătățirea modului de derulare a activităților astfel încât să se înregistreze progrese pentru realizarea obiectivelor de performanță.
- Planificarea cheltuielilor plătibile.
- Eșalonarea cronologica și echilibrată a scadențelor obligațiilor de plată ale regiei.
- Asigurarea unui sold ,, 0 " al trezoreriei care nu antrenează nici costuri de finanțare și nici costuri de oportunitate;
- Evitarea lipsei de lichidități la termenele scadente ale obligațiilor de plată ale regiei prin realizarea previziunilor încasărilor și a plăților.

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

- ***Proiectarea bazei de date financiar-contabile care să permită:***
  - reducerea costului pentru colectarea datelor și furnizarea informațiilor
  - scurtarea intervalelor pentru colectarea și prelucrarea informațiilor
  - acuratețe superioară prin proceduri de validare internă care verifică corectitudinea datelor
  - îndreptarea atenției asupra datelor rezultate mai mult decât procesului de colectare a informațiilor și verificare a acestora.
  - întocmirea de rapoarte pe baza carora sa se poata face analiza in vederea luarii unor decizii de planificare si prioritizare a platilor de efectuat

- **Înregistrarea, actualizarea și structurarea periodică a bazei de date financiare** de o asemenea manieră încât să poată răspunde cerințelor specifice managementului regiei;
- **Alcătuirea unui set de reguli cunoscute și înțelese de toată lumea**, care să sublinieze felul în care vor fi tratate problemele financiare;
- **Stabilirea departamentului/persoanei responsabile cu trezoreria regiei. Indiferent care este aceea persoană ea va avea întregul concurs al Consiliului de Administrație pentru a dezvolta activ și operativ o gestiune eficientă a trezoreriei:**
  - identificarea unei ierarhii clar definite în scopuri de raportare;
  - stabilirea termenelor de raportare;
  - verificarea înțelegerii depline a obligațiilor și responsabilităților de către întreg personalul.
- **Examinarea în detaliu a operațiunilor financiare** ce au loc în cadrul regiei ca parte a unei revizuirii la nivel instituțional, prin planul de audit intern.
- **Urmărirea îndeplinirii recomandărilor facute de** auditorul intern
- **Întocmirea de previziuni ale plăților** și componentă a bugetului de trezorerie, lunar, trimestrial, și anual, pornind de la previziunea cheltuielilor și eşalonarea previzibilă a plăților pentru aceste cheltuieli:
  1. aprovizionările cu materiale se planifică în corelație cu stocurile existente și cu nevoia de consum/ stocuri, după caz.
  2. previziunea cheltuielilor de personal în raport de politica regiei privind forța de muncă, în contextul obiectivelor financiare urmărite și al mișcării sindicale.
  3. impozitele și taxele au termene fixe de plată, mărimea lor se determină în raport de veniturile, profitul, salariile și alți parametrii cuantificabili.
  4. previziunea plăților din bugetul pentru investiții, în raport de programul de investiții.
  5. plățile aferente eventualelor credite vor fi previzionate în baza scadențarelor conform contractelor de finanțare.
- **Determinarea și acoperirea soldurilor de trezorerie** care rezultă din compararea încasărilor cu plățile:

- determinarea soldurilor de trezorerie și a soldului minim permanent de cash înainte de acoperire;
- acoperirea prin surse atrase a deficitului de trezorerie sau plasarea pe piața financiară a excedentului de trezorerie
- **Urmărirea indicatorului Perioada de rambursare a datoriilor cu ajutorul tablourilor de bord**, întocmite și prezentate administratorilor săptămânal, sau ori de câte ori este solicitat, după caz.
- **Pregătirea cu atenție a clauzelor contractuale** referitoare la termenele de plată, penalitățile de întârziere datorate pentru neplata la termen a datoriilor regiei. Pentru a respecta termenele de plată a obligațiilor este nevoie de un management al contractului precis, de procedură de urmărire și executare a contractelor uniformă și strictă, de respectare întocmai a prevederilor legale cu privire la termenele de plată a obligațiilor bugetare și a celor față de autoritatea tutelară.

#### **4. Fundamentarea tuturor prognozelor efectuate în cadrul descrierii activităților**

În prezent baza de date financiar-contabilă este asigurată de programul informatic care asigură întocmirea rapoartelor/ situațiilor necesare analizei în vederea programării și prioritizării plății datoriilor regiei, precum și monitorizarea încasărilor facturilor emise, conform scadenței acestora.

Compartimentului financiar contabil are ca obiectivul prioritar înregistrarea zilnică a tuturor documentelor justificative în evidențele contabile, astfel încât la finele fiecărei zile toate documentele să fie înregistrate și analizate, după caz. Setul de reguli pentru compartimentul financiar contabil va fi asigurat prin întocmirea unei proceduri interne, până la finele anului 2013, la care să colaboreze tot colectivul astfel încât varianta finală să fie ușor de pus în practică.

În cadrul compartimentului financiar contabil există o persoană responsabilă cu trezoreria regiei, care este înlocuită de o altă persoană pe perioada cât lipsește de la servicii.

Se are în vedere îmbunătățirea colaborării între compartimentele și serviciile regiei prin stabilirea clară a responsabilităților fiecărui compartiment/serviciu/ persoane din cadrul regiei, precum și stabilirea unei ierarhii transparente. Considerăm că personalul este distribuit corespunzător astfel încât să asigure îndeplinirea optimă a sarcinilor trasate pentru asigurarea realizării tuturor activităților.

Lunar, CA este informat cu privire la urmărirea și îndeplinirea recomandărilor auditorului intern .

Tabloul de bord pe baza caruia se urmărește perioada de rambursare a datoriilor se actualizează zilnic.

Plata datoriilor se face conform planului de plăți aprobat, în urma analizei programărilor.

Clauzele contractuale referitoare la termenele de plată și la penalitățile de întârziere se încadrează în prevederile legale în vigoare.

## **5. Riscurile/problemele identificate și măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Riscul comercial în relația client – furnizor.

Riscul operațional de a înregistra pierderi rezultate din gestionarea inadecvată a proceselor interne și a sistemelor formalizate privind plata datoriilor la termen, din erori umane, din ineficiența procedurilor interne de control sau din evenimente externe. Riscul operațional include riscul legal și riscul reputațional.

Riscul determinat de fenomene de instabilitate economică atât micro, cât și macroeconomică: variația ratei inflației, a ratei de schimb valutar. Soldul datoriilor în lei este influențat de inflație, iar cel al datoriilor în valută este influențat de riscul valutar, respectiv al ratei de schimb.

Riscul determinat de neincasarea la termen a facturilor emise.

## **6. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Reducerea riscului comercial poate fi diminuat prin optimizarea relației dintre departamentele contabilitate, financiar, salarizare, achiziții. Managementul datoriilor este una dintre cele mai bune metode pentru asigurarea solvabilității, respectiv a capacității regiei de a face față angajamentelor și altor obligații.

Administrarea riscului operațional presupune următoarele:

- *proceduri interne de lucru pentru atribuțiile departamentelor Financiar, Contabilitate, Audit;*
- *monitorizarea, evaluarea și reducerea riscului operațional corespunzător procedurii interne;*
- *actualizarea zilnică a bazei de date și implementarea deplină a sistemului contabil integrat;*
- *asistență juridică calificată, pentru contractele și tranzacțiile derulate de regie.*

Riscul determinat de instabilitatea economică poate fi atenuat prin:

- *investigarea sistematică și continuă a expunerilor la diversele riscuri și pierderi*

- *evaluarea naturii acestora, a frecvenței, gravității și a impactului potențial;*
- *aplicarea de tehnici de control al riscurilor pe nivele: micro la nivel individual sau de tranzacție și la nivel macro, de unitate;*

Riscul determinat de neincasarea la termen a facturilor emise de poate fi atenuat prin:

- *monitorizarea sistematica a clientilor*
- *imbunatatirea relatiei cu clientii*

#### **iv. Analiza financiara**

Perioada de rambursare datoriilor este determinată in principal de:

- modificarea cifrei de afaceri;
- evoluția nivelului datoriilor;
- influența unor factori aleatori.

Urmare tipului de activitate desfășurată, regia inregistreaza de regula TVA de recuperat. Aplicarea mecanismului de compensare a creanței bugetare cu alte datorii bugetare la sfârșitul fiecărei luni determină influențe benefice atât asupra perioadei de rambursare a datoriilor cât și asupra perioadei de recuperare a creanțelor.

#### **v. Rezultate preconizate după implementarea strategiei**

Prin plata la scadenta a datoriilor se va asigura regiei o solvabilitate sănătoasă. De asemenea prin plata la scadenta a datoriilor se va evita sutistia platilor de penalitati ceea ce ar atrage de la sine o crestere a cheltuielilor. Prin implementarea măsurilor se va putea urmari si menține obiectivul Plata la scadență a serviciului datoriei in termenul de maxim 30 zile,



## **II.2.6. Promovarea potențialului regional și a serviciilor aeroportuare**

### **i. Obiectivul**

Obiectivul este acela ca potențialul regiunii geografice deservite de aeroportul Transilvania precum și serviciile aeroportuare oferite să fie cunoscute la nivel național și european.

### **ii. Situația actuală a obiectivului**

Considerăm că la ora actuală potențialul regiunii deservite și serviciile aeroportuare oferite nu au fost promovate suficient într-un mod corespunzător.

### **iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului**

#### **i. Ipotezele strategiei de administrare**

Ideea fundamentală este încercarea ca prin promovarea oportunităților economice, turistice și culturale ale regiunii deservite precum și a serviciilor aeroportuare oferite să se obțină într-o primă etapă stabilizarea traficului pe aeroport, iar ulterior, să se genereze fluxuri de pasageri dinspre destinațiile unde se zboară în prezent înspre Tîrgu-Mureș în speranța ca aceste fluxuri de pasageri să devină dominante și orașul Tîrgu-Mureș să devină o destinație cunoscută și populară în aceste zone. Acest lucru este valabil pentru întreg județul Mureș și pentru toată regiunea deservită.

Scopul conducerii aeroportului este promovarea potențialului regiunii deservite și a serviciilor aeroportuare la nivel național și european de asemenea manieră încât acest lucru să devină un factor major în dezvoltarea economică a regiunii și aeroportul Transilvania să devină un pol economic regional.

#### **ii. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului**

Atingerea acestui obiectiv poate fi realizat numai în colaborare cu organismele reprezentative de pe plan regional care au sarcini și/sau interes în atingerea acestui obiectiv:

- Camere de comerț

- Asociațiile de turism reprezentative
- Consilii județene
- Primării, în special cele din localitățile cu potențial turistic
- Organizații patronale
- Instituții de cultură
- Universități și alte instituții de învățământ
- Centre de tratament medical
- Furnizori de servicii balneare

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

- Încheierea de parteneriate cu organismele mai sus menționate pentru stabilirea unor metode concrete de promovare a acestora. Aeroportul va promova prin canalele proprii ofertele și prezentarea acestor organisme.
- Întocmirea unui catalog al regiunii deservite care să cuprindă toate potențialele atracții (turism, cultură, sănătate, economie, etc.) și care să fie distribuit de aeroport. Finanțarea acestuia se va face de către organismele partenere.
- Înființarea în aeroportul Transilvania a unor locații tip info-chioșc în care vor fi expuse diverse materiale de prezentare ale partenerilor regionali.
- Stabilirea de contacte și încheierea de parteneriate cu aeroporturile conectate prin care să se identifice spații în care pot fi expuse materiale de prezentare. Prin reciprocitate vor fi oferite facilități similare.
- Întocmirea unui calendar al manifestărilor locale din regiune deservită și promovarea acestuia.
- Participarea cu stand propriu la târguri de turism și comerț în orașele cu care suntem conectați: Barcelona, Bologna, Budapesta, Dortmund, Bologna, Frankfurt, Londra, Madrid, Memmingen, Milano, Roma, Paris, Pisa și Charleroi .
- Actualizarea site-ului propriu și traducerea acestuia în limbile engleză, germană și maghiară. Promovarea pe site a tuturor partenerilor din regiune sau din străinătate.
- Crearea unui profil propriu și demararea unei campanii susținută de „social media”, facebook , Twitter.

- Participarea la principalele evenimente de aviație din Europa, în special, târgul aero de la Friedrichshafen (participare cu stand pentru promovarea traficului de aviație generală) și ROUTES (un workshop anual unde se organizează contacte cu companiile aeriene; în 2013 va avea loc la Budapesta, obiectivul fiind atragerea companiilor aeriene care ar putea fi interesate să zboare în această zonă).
- O campanie susținută de merchandising (modele tricou, cană, șapcă, insignă).



- Întocmirea unui studiu anual de marketing în scopul cunoașterii profilului pasagerilor care folosesc aeroportul Transilvania.
- Participarea administratorilor aeroportului la întâlnirile de specialitate în calitate de speakeri.

- Mesaje de promovare în piață. Imediat ce se va dispune de o politică tarifară coerentă se vor lansa pe piață câteva campanii cu mesaje de promovare care vin în sprijinul politicilor comerciale de atac al unor segmente principale de trafic după cum urmează:

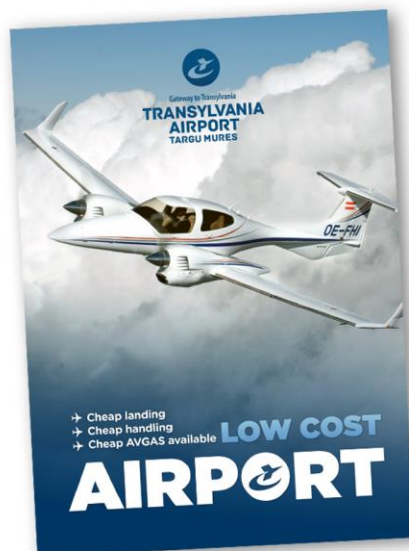
### b. "Gateway to Transylvania"

Această campanie urmărește să asocieze doar Tîrgu-Mureșul cu Transilvania și să obișnuiască turistul străin cu ideea că dacă dorește să ajungă în Transilvania trebuie să utilizeze aeroportul din Tîrgu-Mureș. Intenția este aceea de a contracara concurența aeroporturilor din Sibiu și Cluj. Acesta este un mesaj adresat publicului larg.



### c. "Low Cost Airport "

Această campanie se adresează mai mult operatorilor aerieni și va fi folosită în publicațiile de specialitate și la târgurile de profil din domeniul aviației.



Se urmărește atingerea următoarelor segmente de piață:

- Transportatorii low cost
- Operatorii aerieni în tranzit din Europa spre Orientul Mijlociu care trebuie să facă o escală tehnică în zona Europei de Răsărit

#### d. "Friend of General Aviation"

Mesajul urmărește să atragă operatorii de aviație generală care sunt în general oameni de afaceri sau turiști pasionați de aviație. Toate aeroporturile concurente au tarife mari și descurajează acest segment de trafic ceea ce apreciem ca fiind o eroare deoarece acesta este pivotul principal al mișcării oamenilor de afaceri din diverse domenii de activitate. În luna august noua administrație a rezolvat posibilitățile de alimentare cu AVGAS (un combustibil special pentru avioanele mici) pe aeroportul Transilvania. De menționat că aeroporturile din Cluj și Sibiu nu au disponibil acest tip de combustibil.

- Cheap landing
- Cheap handling
- Cheap AVGAS available

# FRIEND OF GENERAL AVIATION



#### **4. Fundamentarea tuturor prognozelor efectuate in cadrul descrierii activităților**

Prin promovarea aeroportului dorim să creem un brand care să fie in primul rând recunoscut pe plan național dar și internațional, brand ce va reprezenta atât aeroportul cât și regiunea deservită, Transilvania.

Prin recunoașterea acestui brand dorim să obținem o schimbare a polilor de trafic de la traficul outbound ( pasagerii care călătoresc de la Tîrgu Mureș în afară) la un trafic inbound ( pasageri care să vină în România pentru a vizita Transilvania folosind Aeroportul Tirgu Mures ). Acest lucru va aduce un plus de trafic care va aduce venituri aeroportului dar și zonei de deservire prin serviciile turistice ce vor fi furnizate către aceștia. În aceeași măsură, dacă vom reuși dezvoltarea unui nou trafic inbound, acesta va putea atrage si atenția altor companii aeriene care să inițieze zboruri către Tirgu Mureș.

De asemenea se dorește promovarea traficului de aeronave business care, desi nu aduc un număr mare de pasageri, ne permit dezvoltarea de servicii conexe care să ne aduca venituri suplimentare. Pentru aceste curse vom incerca sa creem un flux de pasageri aferenți aviației generale care să ofere servicii si infrastructura la un înalt standard si care va fi taxat suplimentar față de facilitățile existente. Având in vedere nivelul social al pasagerilor care călătoresc cu aeronavele proprii sau închiriate, atragerea acestora către Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș va aduce un plus de imagine atât aeroportului cât si zonei de deservire.

Considerăm că prin metodele de promovare prezentate mai sus vor crește numărul de pasageri deserviți, vom crește veniturile aeroportului cât si ale zonei de deservire.

#### **5. Riscurile/problemele identificate și măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Riscurile pe care le vedem sunt legate de imposibilitatea aeroportului de a deservii anumiți clienti datorita infrastructurii aeroportuare, datorită lipsei de personal sau echipamente necesare.

#### **6. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Angajații regiei vor trebui să fie instruiți temeimic atât in activitățile specifice pe care le desfășoara dar sa cunoască și să poate face parte și din departamente / servicii conexe activitatilor lor pentru a putea asigura un plus de personal in cazul in care este necesar acest lucru. De asemenea se va asigura un stoc tampon de piese de schimb pentru echipamentele folosite, astfel incat perioada de inactivitate al oricarui echipament sa fie minimă in cazul unui defect.

#### **iv. Analiza financiară**

Bugetul estimat pentru activitatea de promovare, conform specialiștilor în domeniu, se ridică la 2 % din cifra de afaceri a unei întreprinderi. Pentru început, în cazul aeroportului Transilvania ne propunem un nivel al acestor cheltuieli la aproximativ 160 000 lei. Cheltuielile vor fi făcute numai în urma analizei anuale a posibilităților de alocare financiară a resurselor în așa fel încât modalitățile de promovare să poată fi eficiente.

#### **v. Rezultate preconizate după implementarea strategiei**

După implementarea strategiei de atingere a obiectivului aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș va deveni cel mai important pol economic de dezvoltare al regiunii. Acest fapt ar atrage o creștere al numărului de operari si de pasageri deserviți de aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș si implicit o creștere a veniturilor.

### **II.2.7. Îndeplinirea activităților specifice Serviciului de Interes Economic General încredințat conform HCJ 107/2011 cu respectarea legislației interne și Directivelor comunitare**

#### **i. Obiectivul**

Următoarele activități efectuate de către R.A. Aeroport Transilvania Târgu Mureș reprezintă Serviciu de Interes Economic General ( SIEG ) :

- a) construirea infrastructurii aeroportuare și a echipamentelor: piste de decolare, terminale, platforme, turn de control sau a instalațiilor care le sprijină în mod direct: instalații de stingere a incendiilor, echipamente de securitate sau de siguranță;
- b) operarea infrastructurii, a echipamentelor și a instalațiilor care le sprijină în mod direct, cuprinzând întreținerea, repararea, modernizarea și administrarea infrastructurii aeroportului;
- c) furnizarea de servicii aeroportuare auxiliare transportului aerian inclusiv activitățile de handling aeroportuar;
- d) furnizarea de servicii de controlul traficului aerian, stingere a incendiilor, servicii de urgență, servicii de siguranță;
- e) asigurarea, în condițiile legii, a spațiilor și a utilităților necesare autorităților publice care efectuează activități specifice de control pe aeroport;
- f) prelucrarea zborurilor cu aeronave scutite, conform legii, de la plata tarifelor aeroportuare, inclusiv a pasagerilor acestor aeronave;



- g) achiziția și întreținerea echipamentelor specifice necesare deservirii la sol a aeronavelor scutite, conform legii, de plata tarifelor aeroportuare;
- h) protecția infrastructurii aeroportului.

## **ii. Situația actuală a obiectivului**

În acest moment RA Aeroportul Transilvania îndeplinește misiunea încredințată privind serviciul de interes economic general încredințat.

## **iii. Strategia de administrare pentru atingerea obiectivului**

### **1. Ipotezele strategiei**

R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș își va îndeplini activitățile aferente Serviciului de Interes Economic General prin servicii de calitate și siguranță maximă oferite de personal certificat și instruit corespunzător legislației și normelor în vigoare.

### **2. Măsurile necesare pentru atingerea obiectivului**

#### **Sunt două tipuri de măsuri pentru realizarea acestui obiectiv**

A) Cheltuirea judicioasă a sumelor primite de la Consiliul Județean în scopul exploatării normale a întregii baze tehnico materiale ce poate fi alocată activităților menționate la punctul / de mai sus (Obiectivul).

B) Creșterea continuă a veniturilor proprii în așa fel încât la împlinirea termenului de 31 Dec 2016 să se realizeze în totalitate finanțarea activităților aeroportuare în scopul de a nu se mai recurge la subsidii din partea Consiliului Județean .

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

Pentru îndeplinirea activităților asumate la punctul A de mai sus este necesară respectarea Regulamentului de Organizare și Funcționare a Regiei Autonome și un efort de rationalizare a personalului și orientare a sa spre îndeplinirea obiectivelor asumate menținând un înalt standard de calitate și siguranță.

*a) construirea infrastructurii aeroportuare și a echipamentelor: piste de decolare, terminale, platforme, turn de control sau a instalațiilor care le sprijină în mod direct: instalații de stingere a incendiilor, echipamente de securitate sau de siguranță;*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș nu se află angajată în nici un proces de construire a infrastructurii sau a echipamentelor. Din punct de vedere al planurilor de extindere / modernizare se dorește modernizarea pistei de decolare aterizare prin reparații care s-au făcut anual și se urmărește lungirea pistei existente cu minim 500m.

Din punct de vedere al instalațiilor și echipamentelor, pentru menținerea unui grad de siguranță ridicat și pentru a ne conforma cerințelor legale cu privire la încadrarea aeroportului, s-a inițiat procesul de achiziție pentru echipamente de securitate ce permit verificarea lichidelor și se intenționează achiziționarea unei autospeciale de stins incendii care să înlocuiască una din autospeciile aflate pe aeroport care nu mai corespunde cerințelor actuale.

*b) operarea infrastructurii, a echipamentelor și a instalațiilor care le sprijină în mod direct, cuprinzând întreținerea, repararea, modernizarea și administrarea infrastructurii aeroportului;*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, prin personalul propriu sau al companiilor partenere (ex. ROMATSA ) operează și asigură întreținerea infrastructurii, echipamentelor și instalațiilor aeroportului.

Pentru îndeplinirea acestora, aeroportul a implementat un program de pregătire al personalului care să poată asigura toate aceste servicii la un standard de calitate și siguranță, standard ce se află într-o permanentă creștere implementarea celor mai noi cerințe în pregătirea personalului.

*c) furnizarea de servicii aeroportuare auxiliare transportului aerian inclusiv activitățile de handling aeroportuar;*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, prin personalul propriu asigură servicii aeroportuare auxiliare transportului aerian.

Pentru furnizarea acestora la un înalt standard de calitate și siguranță, aeroportul s-a angajat în achiziționarea de echipamente specifice menite să ridice standardele regiei și să răspundă cerințelor legale în vigoare.

*d) furnizarea de servicii de controlul traficului aerian, stingere a incendiilor, servicii de urgență, servicii de siguranță;*

În cadrul Aeroportului Transilvania Tîrgu Mureș serviciile de trafic aerian sunt furnizate de către DSNA Romatsa, situație care se regăsește pe toate aeroporturile aparținând statului din România.

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, prin personalul propriu sau al companiilor partenere, furnizează și asigură serviciile de urgență, stingere a incendiilor și cele de siguranță.

Având în vedere necesitatea oferirii de servicii la un înalt standard de calitate și siguranță, conducerea aeroportului a impus un program de instruire menit să ridice

standardele acestor servicii și se angajează să îmbunătățească echipamentele din dotare.

Din acest punct de vedere, urmează să inițiem demersurile pentru achiziționarea unei autospeciale PSI care să asigure siguranța sporită.

*e) asigurarea, în condițiile legii, a spațiilor și a utilităților necesare autorităților publice care efectuează activități specifice de control pe aeroport;*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, asigură spațiile și utilitățile către autoritățile publice ce își desfășoară activitatea pe aeroportul nostru în concordanță cu cerințele acestora și posibilitățile regiei.

*f) prelucrarea zborurilor cu aeronave scutite, conform legii, de la plata tarifelor aeroportuare, inclusiv a pasagerilor acestor aeronave;*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș asigură deservirea în deplină siguranță și la un înalt nivel calitativ pentru zborurile scutite de la plata tarifelor aeroportuare, precum și a pasagerilor acestora. Zborurile scutite include zborurile militare, umanitare și cele de stat.

*g) achiziția și întreținerea echipamentelor specifice necesare deservirii la sol a aeronavelor scutite, conform legii, de plata tarifelor aeroportuare;*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș asigură deservirea în deplină siguranță și la un înalt nivel calitativ pentru zborurile scutite de la plata tarifelor aeroportuare, precum și a pasagerilor acestora cu echipamentele din dotare. Tot odată, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, prin personalul propriu, asigură întreținerea acestora.

Având în vedere necesitatea oferirii de servicii la un înalt standard de calitate și siguranță, conducerea aeroportului a impus un program de instruire menit să ridice standardele acestor servicii și se angajează să îmbunătățească echipamentele din dotare.

*h) protecția infrastructurii aeroportului.*

În momentul de față, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș asigură protecția infrastructurii aeroportului atât prin personal propriu cât și prin intermediul partenerilor săi. Toate organele publice de control, Poliția Transporturi, Poliția de Frontieră, Serviciul Român de Informații au un rol pro-activ în asigurarea protecției acestui obiectiv.

Pentru menținerea unui înalt standard de siguranță, se organizează instruirii periodice dar și ședințe de lucru menite să aducă la cunoștință managementului eventualele riscuri și să fie găsite metode de înlăturare a acestora.

Pentru îndeplinirea activităților asumate la punctual *B* și pentru a evita scaderile de trafic Consiliul de Administrație a acceptat tarifele scăzute existente la acea dată ca o provocare și a fundamentat un program de marketing care să transforme aceste tarife în arma cea mai eficientă a unui program de marketing, care vizează

transformarea acestui aeroport într-un aeroport de tip low cost cu următoarele mesaje de promovarea pe piața :

- ✓ Gateway to Transilvania
- ✓ Low cost airport of Transylvania
- ✓ Friend of General Aviation

În cadrul unei campanii care sperăm să ne facă cunoscuți pe piața și să aducă aici un trafic nesperat în urma cu un an de zile. Cele mai multe elemente ale acestui program sunt prezentate în acest Plan de Administrare așa ca nu vom insista asupra lui .

#### **4. Fundamentarea tuturor prognozelor efectuate în cadrul descrierii activităților**

Considerăm ca atât timp cât vom menține standardele de calitate și siguranță la un nivel cât mai ridicat atât prin pregătirea teoretică și practică a personalului dar și a infrastructurii, instalațiilor și echipamentelor din dotare, R.A. Aeroportul Transilvania Târgu Mureș va putea duce la bun sfârșit activitățile specifice Serviciului de Interes Economic General și va putea crește astfel încât, la sfârșitul anului 2016 să poată elimina subvențiile primite.

#### **5. Riscurile / problemele identificate**

Considerăm ca cel mai mare risc îl reprezintă inoperativitatea aeroportului din cauze imputabile regiilor.

De asemenea pentru a elimina subvențiile de stat, cel mai mare risc îl reprezintă scăderea traficului aerian sau creșterea cheltuielilor.

#### **6. Măsuri de îndepărtare a riscurilor**

Măsurile pentru eliminarea riscurilor de inoperativitate ale aeroportului sunt descrise în capitolul II.3.6.

Singura soluție pentru a îndepărta riscurile respectiv scăderea traficului și implicit a veniturilor realizate atât din activități aviatice cât și non-aviatice (comerciale) este de a menține și îmbunătăți atât serviciile oferite cât și să identificăm variante de a aduce pasagerii către aeroport din județele limitrofe.

De asemenea, conform proiectului de lege trimis spre analiză de către Comisia Europeană, se propune eliminarea subvențiilor acordate aeroporturilor aflate la o distanță mai mică de 100 km unul de celălalt. Pentru eliminarea acestui risc, avem nevoie de sprijinul unui lobby politic, deci politicienii locali trebuie conștientizați asupra acestei probleme pentru a lua atitudine împotriva.

La fel trebuie sesizați parlamentarii europeni precum și asociațiile de aviație în domeniul aeroportuar care trebuie să-și susțină membrii .

**iv. Analiza financiara**

Tabelul de mai jos ilustreaza sperantele noastre de realizare a acestui plan în asa fel încât la sfarsitul anului 2016 sa nu mai fie nevoie de nici o subventie în cadrul SIEG .Datele de aici sunt fundamentate în diverse capitole ale acestui Plan de Administrare.

Pentru diminuarea subventiilor din cadrul SIEG suntem de parere ca ridicarea standardelor Aeroportului "Transilvania" Tirgu Mureș va atrage de la sine o creștere a numarului de pasageri, a numarului de curse si implicit o creștere a cererii cu privire la spatiile comerciale oferite de către Aeroport. Odata cu implementarea procedurii de închiriere pentru spatii comerciale, toate spatiile vor fi licitate de către doritori pentru a obține un maxim de profit. Creșterile amintite mai sus vor aduce o majorare a veniturilor aferente SIEG si a veniturilor comerciale ceea ce va duce la scaderea compensatiilor.

<b>An</b>	<b>Nr pasageri</b>	<b>Venituri Totale</b>	<b>Compensatie în SIEG</b>
2012	300,702	5,002,029.00	5,367,648.00
2013	320,000	6,932,000.00	8,184,000.00
2014	393,588	9,839,700.00	5,276,300.00
2015	412,776	11,145,000.00	3,971,000.00
2016	431,967	12,527,000.00	2,589,000.00

**v. Rezultate –**

Dupa implementarea strategiei din acest Plan de Administrare Aeroportul Transilvania îndeplineste misiunea de serviciu de interes general încredintata prin HCJ 107 / 2011 și nu va mai avea nevoie de subventii dupa 2016.

**II.3. Criterii de performanță ale CA al R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș****II.3.1. Realizarea veniturilor proprii și reducerea pierderilor**

Nivelul criteriului este de 4.965 mii lei

**i. Situația actuală**

Cea mai mare problemă cu care se confruntă aeroportul este cu privire la contractele încheiate între regie și parteneri. Aceste documente prezintă diferențe foarte mari între valoarea contractelor ( e.x. contracte de chirii la prețuri diferențiate pentru spații similare ca amplasament și suprafață) precum și existența unor contracte pe perioade de timp foarte mari ( e.x. 10 ani) la tarife foarte mici.

Toate acestea urmează să fie rezolvate prin activitățile de renegociere a contractelor de închiriere spații comerciale și publicitare ce urmează să fie declanșate după definirea unei strategii de lucru .

De asemenea, pentru același tip de servicii, avem contracte cu mai multe firme, la care plătim lunar abonamente dar de care nu beneficiem deoarece aceste servicii nu sunt necesare ( e.x. Contrate pentru telefonie mobilă la Orange și Vodafone). Aceste contracte fiind semnate pe perioade de 2 ani, în acest moment rezilierea acestora ar implica cheltuieli foarte mari și menținerea acestora până la momentul expirării contractelor este cea mai puțin costisitoare soluție.

## **ii. Strategia de administrare**

### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Istoric vorbind, până la data prezenta, în cadrul RA Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș nu a existat un control foarte strict cu privire la cheltuielile și veniturile aferente regiei. Pentru maximizarea veniturilor vom implementa strategii de control al cheltuielilor precum și interzicerea practicării de către terți a serviciilor ce pot fi efectuate de către regie, cu personal propriu, generând un posibil venit din acestea.

### **2. Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță**

În vederea creșterii veniturilor, aeroportul va face tot posibilul pentru atragerea unui număr mai mare de operatori aerieni pe Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, de diversificare a serviciilor oferite de către aeroport ( ex. servicii de vânzare bilete pentru mai multe companii aeriene chiar dacă acestea nu operează momentan la Tîrgu Mureș) dar și să identifice noi modalități de atragere de venituri cum ar fi accesul pasagerilor în saloanele VIP contra cost, acces contra cost la internet, etc.

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

Urmează să interzicem desfășurarea în interiorul aeroportului a oricăror activități care ar putea fi concurente cu cele care sunt executate de RA Aeroportul Transilvania sau ar putea fi executate de RA .

Consiliul de Administrație a dispus măsuri de organizare serioasă și sistematică a vânzării билетelor pentru companiile care operează pe aeroport .

Handling-ul de pasageri este acum contractat la nivelul Președintelui Executiv

Consiliul de Administrație a organizat un prim inventar al spațiilor comerciale și publicitare și punerea în discuție a acestor probleme precum și elaborarea unei proceduri cu privire la închirierea acestor spații.

Implementarea strategiei de marketing aduce un plus de imagine aeroportului și implică o creștere a veniturilor din aviație și activități comerciale.

#### **4. Riscurile care pot influența negativ activitățile realizate.**

Pot apărea probleme legale cu firmele în cauză.

Personalul Regiei Autonome care va preia aceste activități trebuie pregătit corespunzător.

#### **5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Gasirea celor mai potrivite căi, eventual chiar negocierea cu firmele în cauză în scopul evitării unor probleme legale.

Pregătirea corespunzătoare a personalului nostru la alți prestatori de servicii care organizează servicii similare la alte aeroporturi.

#### **iii. Analiza financiară**

Estimăm venitul Regiei Autonome Aeroportul Transilvania numai din vânzări de bilete la aeroport la nivelul de aproximativ 22,125 lei pe lună în situația unui avion poziționat pe TGM la nivelul traficului existent de 300,000 pasageri pe an. Proporzional la nivelul a 450,000 pasageri pe an ar trebui să obținem din vânzări de bilete un venit de 35,000 lei pe luna presupunând că tendințele încasărilor se aplatizează la nivelul de saturație din ultimii doi ani ai perioadei de referință.

De asemenea la nivelul a 320.000 pasageri pe care preconizăm că îi va deservi Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș până la sfîrșitul anului 2013 veniturile aeroportului vor depăși 600.000 RON venituri din activități handling, peste 1.000.000 RON din activitățile de degivrare, peste 715.000 RON din taxe de aeroport, 687.000 RON din taxele de aterizare, iluminat și staționare, 800.000 RON din chirii, publicitate și parcare, 880.000 RON din tariful de securitate și 220.000 RON alte venituri.

#### **iv. Rezultatele preconizate după implementarea strategiei**

Presupunem că în perioada mandatului său, Consiliul de Administrație va susține creșterea veniturilor, va identifica noi surse de venit, de reducere a cheltuielilor și eliminarea pierderilor.

### **II.3.2. Perioada de recuperare a creanțelor**

#### **Definirea criteriului de performanță „ Perioada de recuperare a creanțelor”**

---

Nivelul criteriului este de maxim 30 zile pentru creante interne si maxim 60 zile pentru creante externe.

Modul de calcul al criteriului de performanță enunțat, stabilit prin contractele de mandat este:

**Perioada de recuperare a creanțelor = Creanțe totale x nr.zile/ Cifra de afaceri**

**PRC = (Creanțe totale / Cifra de afaceri) \* 360**

În determinarea indicatorului au fost avute în vedere semnificațiile termenilor: „creanțe,, , „cifra de afaceri,, prevăzute de Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.3055/2009 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene precum și metodologia de calcul prevăzute de Ordinul Ministrului Finanțelor nr.616/2000 pentru aprobarea Normelor metodologice privind întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli de către agenții economici.

Perioada de recuperare a creanțelor indică ritmul încasării creanțelor concretizate în clienți, debitori, etc. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mică cu atât creanțele se încasează mai repede. Acest indicator se exprimă în mod concret în numărul de zile în care regia autonomă își recuperează creanțele.

Prin relația directă cu trezoreria regiei, perioada de recuperare a creanțelor alături de alt criteriu de performanță și anume perioada de rambursare a datoriiilor, indică modul de realizare a activității de exploatare a regiei și de respectare a cerințelor echilibrului financiar.

#### **i. Situația actuală a criteriului de performanță - Perioada de recuperare a creanțelor**

Pentru a stabili situația actuală a regiei sub raportul duratei de recuperare a creanțelor s-a urmărit evoluția indicatorului după cum urmează:

- în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 în raport de alte entități economice cu același obiect de activitate din România;
- în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 și în perioada 01.01.-30.06.2013 prin compararea propriilor rezultate.



În analiza comparativă a indicatorului perioada de recuperare a creanțelor și de altfel și a altor trei criterii de performanță: perioada de rambursare a datoriilor, ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri și productivitatea muncii au fost selectate următoarele entități : **R.A. Aeroportul Internațional Cluj-Napoca, R.A. Aeroportul Internațional Sibiu** - ca aeroporturi concurente în aceeași zonă geografică, **R.A. Aeroportul Internațional Baia Mare, RA Aeroportul „Ștefan Cel Mare” Suceava, Aeroportul Arad SA, Aeroportul Oradea RA,** - ca aeroporturi concurente pentru accesarea fondurilor structurale în cadrul Programul Operațional Sectorial – Transport, Axă Prioritară 2, Domeniul Major de intervenție – 2.4., și **SN Aeroportul Internațional Timișoara „Traian Vuia” și SN Aeroportul Internațional „Mihai Kogălniceanu” SA, Constanța** - aeroporturi din zone geografice diferite.

Modul de determinare al indicatorului în cazul fiecărei unități în parte este prezentat în anexa nr. 1 la Planul de Administrare. Datele utilizate sunt datele din situațiile financiare publicate de Ministerul Finanțelor Publice pe site-ul [www.mfinante.ro](http://www.mfinante.ro).

### Indicator – Perioada de recuperare a creanțelor

Nr.crt	Unitate/Perioadă	2009	2010	2011	2012
1	<b>Aeroportul Cluj - Napoca RA</b>	68.18	83.49	139.41	165.63
2	<b>Aeroportul Internațional Sibiu RA</b>	189.58	157.31	207.95	61.51
3	<b>SN Aeroportul Internațional Timisoara „Traian Vuia”</b>	138.86	191.53	214.62	224.59

<b>4</b>	<b>Aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș RA</b>	108.27	46.58	58.88	53.46
<b>5</b>	<b>Aeroportul Internațional Baia Mare RA</b>	34.48	23.85	26.89	22.30
<b>6</b>	<b>Aeroportul „Ștefan Cel Mare” Suceava RA</b>	81.34	117.43	46.44	74.29
<b>7</b>	<b>Aeroportul Arad SA</b>	107.23	120.92	36.01	125.57
<b>8</b>	<b>Aeroportul Oradea RA</b>	51.18	72.62	72.75	35.79
<b>9</b>	<b>SN Aeroportul Internațional „Mihai Kogălniceanu” SA, Constanța</b>	33.28	39.65	37.45	46.25
<b>10</b>	<b>Nivelul mediu</b>	<b>90.27</b>	<b>94.82</b>	<b>93.38</b>	<b>89.93</b>

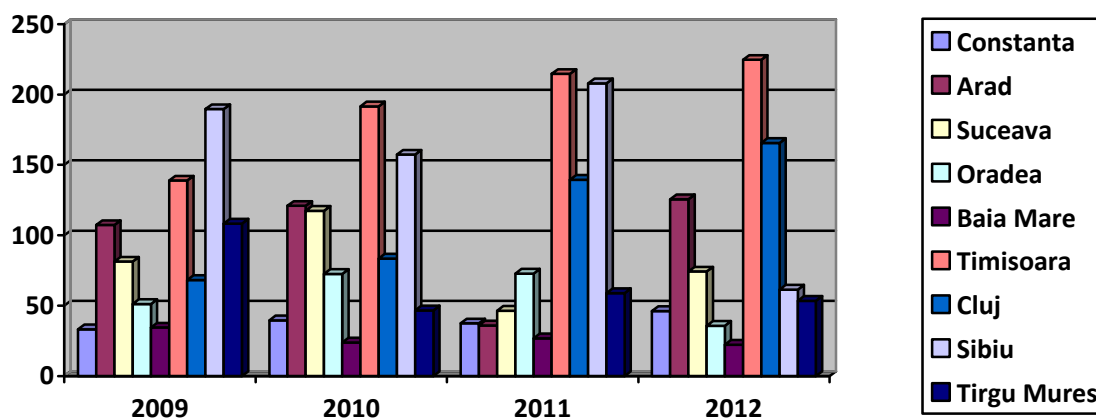
În anul 2009, din cele 9 entități analizate cea mai mare perioadă de recuperare a creanțelor a fost înregistrată de Aeroportul Sibiu **189,58 zile** iar cea mai performantă perioadă a fost înregistrată de SN Aeroportul Internațional „Mihai Kogălniceanu” SA, Constanța, **33,28 zile**.

RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș cu **108,27 zile** s-a situat pe locul 6 din cele 9 unități analizate, sub media de **90,27 zile**.

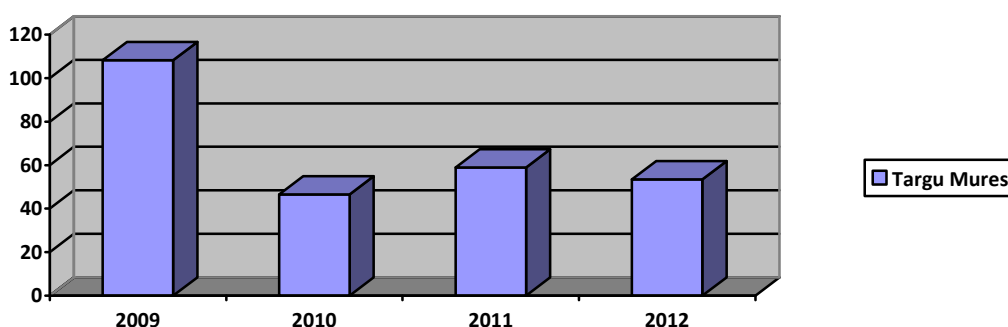
În anul 2010, performanța RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș s-a îmbunătățit ajungând la **46,58 zile** mult peste media de **94,82 zile** a anului. Maximul înregistrat în eșantionul selectat a fost de **191,53 zile** iar minimul realizat a fost de **23,85 zile**.

În anul 2011, perioada de recuperare a creanțelor înregistrată de RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș a fost de **58,88 zile**, mai mare decât cea înregistrată în anul precedent. Nivelul realizat este peste media duratei de recuperare a creanțelor înregistrate de cele 9 entități, de **93,38 zile**.

În anul 2012, perioada de recuperare a creanțelor înregistrată de RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș a fost de **53,46 zile**, mai mica decât cea înregistrată în anul precedent. Nivelul realizat este peste media duratei de recuperare a creanțelor înregistrate de cele 9 entități, de **89,93 zile**.



Perioada de recuperare a creanțelor realizată de RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș în anii 2009-2012 s-a îmbunătățit dar a avut o evoluție fluctuantă.



După cum se poate remarca, de-a lungul perioadei analizate, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș și-a îmbunătățit durata de recuperare a creanțelor. Astfel, dacă la nivelul anului 2009 aeroportului îi erau necesare aproximativ 108 zile pentru a-și încasa creanțele, în anul 2012 durata de încasare a creanțelor a fost de 53 de zile.

Durata de recuperare a creanțelor înregistrată de RA Aeroportul Tîrgu Mureș prin nivelul său și evoluția sa oscilantă denotă nevoia de analiză și de măsuri de îmbunătățire.

Criteriul de performanță prevăzut în contractul de mandat diferențiază nivelul de realizat în raport de tipul creanțelor de încasat: creanțele interne și cele externe.

Perioada de recuperare a creanțelor externe la data de **31.12.2012** era de **71,38 zile**.

Perioada de recuperare a creanțelor interne la data de **31.12.2012** era de **44,09 zile**.

<b>Structura creanțelor neîncasate la data de 31.12.2012 și la data de 30.06.2013</b>					
<b>Simbol Cont</b>	<b>Denumire cont/Perioada</b>	<b>Creanțe neîncasate la 31.12.2012</b>	<b>Structura creanțelor neînc. la 31.12.2012</b>	<b>Creanțe neîncasate la 30.06.2013</b>	<b>Structura creanțelor neînc. la 30.06.2013</b>
409	Furnizori debitori	27,206.00	1.64%	27,206.00	1,98%
4111	Clienți, total, din care:	<b>835,219.94</b>	<b>57.60%</b>	<b>802,686.33</b>	<b>58,18%</b>
4111	Clienți externi	705,536.49	49.80%	512,929.00	63,90%
4111	Clienți interni	129,683.45	7.80%	289,757.33	36,10%
418	Clienți facturi de întocmit	593,184.74	35.70	388,786.75	28,18%
425	Avansuri acordate personalului	0	0.00%	503.00	0,04%
4316	Sume de încasat de la FNUASS	16,670.00	1.00%	11,756.00	0,85%
4424	TVA de recuperat	39,328.14	2.36%	31,563.00	0,29%
4428	TVA neexigibil	0.00	0.00%	6,217.00	0,45%
4611	Debitori diverși	28,194.18	1.70%	54,271.70	3,93%
473	Decontări din operații în curs de calificare	0.00	0.00%	42,319.22	3,07%
4482	Alte creanțe față de buget	0.00	0.00%	11,229.00	0,81%
264	Alte creanțe imobilizate	0.00	0.00%	3,205.00	0,23%
<b>Total creanțe, din care:</b>					
	<b>1,539,803.00</b>	<b>100%</b>	<b>1,379,743.00</b>	<b>100%</b>	
	<b>creanțe externe</b>	<b>705,536.49</b>	<b>53.74%</b>	<b>512,929.00</b>	<b>37.18%</b>
<b>Total cifra de afaceri, din care:</b>					
	<b>creanțe interne</b>	<b>834,266.51</b>	<b>46.26%</b>	<b>866,814.00</b>	<b>62.82%</b>
	<b>10,369,677</b>		<b>3,917,507.00</b>		
	<b>cifra de afaceri aferentă creanțelor externe</b>				
	<b>cifra de afaceri aferentă creanțelor interne</b>	<b>3,558,310</b>		<b>1,569,007.00</b>	
		<b>6,811,367</b>		<b>2,348,500.00</b>	
	PRC=creanțe ext. x nr. zile / cifra de afaceri (zile)	<b>71.38</b>		<b>58.84</b>	
	PRC=creanțe int. x nr. zile / cifra de afaceri (zile)	<b>44.09</b>		<b>66.43</b>	

Sursa: datele din bilanțurile de verificare ale RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș

## ii. Strategia de administrare pentru atingerea criteriului de performanță „Perioada de recuperare a creanțelor”

**Nivelul de realizat al perioadei de recuperare a creanțelor pentru anul 2013 este de maximum 30 de zile pentru creanțele interne și de maximum 60 de zile pentru creanțele externe.**

## **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Elaborarea strategiei pentru perioada 2012-2016 se bazează pe așteptări privind creșterea constantă a veniturilor regiei, ceea ce înseamnă o creștere constantă și a creanțelor, negocierea de termene contractuale privind încasarea creanțelor de max. 30 de zile la intern și de max.60 de zile la extern, o rată a inflației și o rată de schimb valutar constantă, precum și pe prezumția că clienții își vor desfășura activitatea pe baza principiului continuității activității.

## **2. Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță**

- Aplicarea unui management financiar eficient, prin aceasta înțelegând crearea unui sistem care nu doar înregistrează tranzacțiile financiare dar și utilizează baza de date rezultată, atât în activitatea de conducere curentă cât și în planificarea afacerii regiei. Managementul financiar la care ne referim nu privește doar procesul de realizare a contabilității financiare, ci și utilizarea datelor în așa fel încât organizația să își atingă obiectivele fixate;
- Înființarea unei baze de date financiare adecvate;
- Înregistrarea, actualizarea și structurarea periodică a bazei de date financiare de o asemenea manieră încât să poată răspunde cerințelor specifice managementului regiei;
- Controlul permanent al bazei de date, exercitat de conducătorul compartimentului financiar și de către auditorul intern al regiei;
- Întocmirea și comunicarea de proceduri scrise privind evidența contabilă a creanțelor;
- Desemnarea persoanelor responsabile cu conducerea evidenței contabile a creanțelor;
- Întocmirea și comunicarea unor proceduri scrise privind activitatea de încasare a creanțelor;
- Desemnarea persoanelor responsabile cu urmărirea încasării creanțelor;
- Încasarea la termen a facturilor emise;
- Creșterea operativității încasărilor regiei, fără a afecta politica față de clienți;
- Recuperarea debitelor la termenele scadente;

- Urmărirea evoluției nivelului creanțelor actuale față de perioada precedentă și față de obiectivul stabilit;
- Stabilirea unui set de măsuri pentru recuperarea creanțelor neîncasate la termen;
- Întocmirea și comunicarea de proceduri scrise privind acționarea în vederea recuperării debitelor restante;
- Aplicarea protocolului de măsuri convenit pentru încasarea creanțelor restante;
- Desemnarea persoanei responsabile cu efectuarea demersurilor stabilite pentru încasarea debitelor restante;
- Emiterea rapoartelor interne de management pentru managerii companiei. Parcurgerea acestor rapoarte permite managerilor să acționeze în orice domeniu a cărui activitate pare să difere de cea planificată.
- Încasarea creanțelor bugetare la fiecare scadență, prin metode optime pentru regie (încasări directe, compensări, cesionări, etc)

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

- ***Investiția într-un sistem contabil integrat***

Există multe avantaje care rezultă din investirea într-o structură potrivită a sistemului contabil integrat, cum ar fi:

- O acuratețe superioară: multe dintre sisteme dețin proceduri de validare interne care verifică corectitudinea datelor brute;
- Fără necesitatea unei intervenții manuale excesive, intervalele pentru colectarea datelor pot fi scurtate;
- Eficiența crescută: sistemele permit personalului să acorde mai multă atenție datelor rezultate, decât procesului de colectare a informațiilor și control. Astfel, sunt disponibile date mai precise și se realizează economie de timp pentru rezolvarea altor situații cu care se confruntă organizația.
- Presupune implementarea modulelor financiar-contabile, în speță:
  - Contabilitate generală;
  - Contabilitate analitică;
  - Trezorerie și fluxuri de numerar;
  - Contabilitate Clienți, Debitori;

- **Proiectarea bazei de date financiar-contabile ținând cont de următoarele:**
  - Alcătuirea unui set de reguli cunoscute și înțelese de toată lumea, care să sublinieze felul în care vor fi tratate problemele financiare;
  - Particularizarea sistemului contabil în raport de necesitățile regiei.
  - Adoptarea unei abordări deschise. Impunerea unor sisteme noi sau actualizate asupra practicilor învechite este posibil să mărească numărul problemelor și nu pe cel al soluțiilor fără o conștientizare a beneficiilor acestora.
  
- **Identificarea cantității de muncă necesară pentru realizarea fiecărei componente a sistemului contabil**, cu intenția specifică de a identifica punctele slabe și a putea întreprinde măsuri de înlăturare a lor;
  
- **Stabilirea departamentului/persoanei responsabile cu controlul și mentenanța bazei de date financiare:**
  - identificarea unei ierarhii clar definite în scopuri de raportare;
  - verificarea înțelegerii depline a obligațiilor și responsabilităților de către întreg personalul.
  
- **Examinarea în detaliu a operațiunilor financiare** ce au loc în cadrul regiei ca parte a unei revizuirii la nivel instituțional. Toate funcțiile legate de cea financiară ar trebui să fie controlate de o singură persoană. Poziția va trebui ocupată de un manager financiar calificat, cu experiență, care va reprezenta o parte esențială din echipa de management a regiei și va fi responsabil cu garantarea faptului că acea echipă este pe deplin conștientă de impactul financiar al deciziilor ei.
  
- **Întocmirea de previziuni ale încasărilor** ca și componentă a bugetului de trezorerie, lunar, trimestrial, și anual.
  
- **Urmărirea indicatorului Perioada de recuperare a creanțelor cu ajutorul tablourilor de bord**, care va fi completat și prezentat săptămânal.





Tablou de bord general					Tablouri de bord specifice				
EVOLUȚIA INDICATORILOR CHEIE PENTRU RECUPERAREA CREAŢELOR DE LA CLIEŢI					EVOLUȚIA INDICATORILOR PRIVIND CREAŢELE CU SCADENȚE ÎN TERMEN				
Indicatori cheie	Termen raportare	Termen raportare	Termen raportare	Termen raportare	Indicatori cheie	Termen raportare	Termen raportare	Termen raportare	Termen raportare
Valoarea totală a creanțelor,	Data de 01 a lunii	Data de 08 a lunii	Data de 15 a lunii	Data de 22 a lunii	Valoare totală creanțe cu scadențe în termen,	Data de 01 a lunii	Data de 08 a lunii	Data de 15 a lunii	Data de 22 a lunii
din care:					din care cu termene:				
creanțe cu scadențe depășite					î< 30 zile				
creanțe cu scadențe în termen					între 30 și 45 zile				

din care:					între 45 și 60 zile				
clienți cu creanțe cu scadențe depășite					între 60 și 180 zile				
clienți cu creanțe cu scadențe în termen					> 180 zile				
Valoarea totală a vânzărilor					Nr. total de clienți cu creanțe cu scadențe în termen				
					< 15 zile				
Durata medie de încasare a creanțelor					între 15 și 30 zile				
					între 30 și 45 zile				
Nr. total de					între 45 și				

personal implicat în recuperarea creanțelor					60 zile				
					între 60 și 180 zile				
					> 180 zile				
<b>Tablouri de bord specifice</b>									
<b>EVOLUȚIA INDICATORILOR PRIVIND CREANȚELE CU SCADENȚE DEPĂȘITE</b>					<b>ANALIZA RESURSELOR ALOCATE PENTRU RECUPERAREA CREANȚELOR</b>				
<b>Indicatori cheie</b>	<b>Termen raportare</b>	<b>Termen raportare</b>	<b>Termen raportare</b>	<b>Termen raportare</b>	<b>Indicatori cheie</b>	<b>Termen raportare</b>	<b>Termen raportare</b>	<b>Termen raportare</b>	
Valoare totală creanțe cu scadențe depășite,					Nr. total de personal propriu implicat,				
din care cu termene:					din care:	dep. Financiar			
< 15 zile						dep. Comerci			

							al			
	între 15 și 30 zile						Nr. total de situații, rapoartări pt. analiza creanțelor,			
	între 30 și 45 zile						din care: generate de sistem informatic			
	între 45 și 60 zile						prelucrate manual			
	între 60 și 180 zile						Costuri pentru recuperarea creanțelor			
	> 180 zile						din care: costuri cu personalul			
	Nr. total de clienți cu creanțe cu						costuri cu servicii			

scadențe depășite							conexe			
din care cu termene:							Indicatori de eficiență:			
< 15 zile							creanțe recuperate/ persoana			
între 15 și 30 zile							costuri medii/1000 ron creanțe recuperate			
între 30 și 45 zile										
între 45 și 60 zile										
între 60 și 180 zile										
> 180 zile										
Valoarea totală a creanțelor pentru:										

	clienți incerti										
	clienți în litigiu										

- **Utilizarea metodei de recuperare a Taxei pe Valoarea Adăugată de rambursat de la bugetul statului prin compensare cu alte obligații bugetare ale regiiei**, la fiecare termen legal. Datorită faptului că, compensarea produce efecte de la data depunerii cererii și nu este condiționată de trecerea unui interval de timp, va conduce nu doar la reducerea perioadei de recuperare a creanțelor ci și la creșterea surselor de finanțare pentru stingerea datoriilor fiscale curente fără imobilizare de lichidități.
- **Comunicări periodice cu debitorii**, preîntâmpinarea eventualelor refuzuri sau întâzieri la plată datorită unor dificultăți sau neînțelegeri comerciale.
- **Pregătirea cu atenție a clauzelor contractuale** referitoare la termenele de încasare, penalitățile de întâziere datorate pentru neplata la termen a creanțelor regiiei. Pentru a reduce durata de încasare a creanțelor este nevoie de un management al contractului precis, de verificarea bonității clientului, precum și o procedură de somare uniformă și strictă.
- **Verificarea modului de executare a prevederilor contractuale** privind datorarea de penalități de întâziere pentru nerespectarea termenelor de plată a creanțelor.
- **Prevederea de garanții în contractele de închiriere de spații comerciale** care să se constituie ca sursă de acoperire a debitelor neîncasate.
- **Acoperirea prin procedura controlului financiar preventiv a tuturor creanțelor** de încasat.
- **Pregătirea profesională a personalului implicat în contabilizarea și încasarea creanțelor.**
- **Verificarea înregistrării cronologice și sistematice a operațiunilor privind creanțele** entității de către conducătorul compartimentului financiar-contabil precum și de către auditorul intern.
- **Urmărirea trimiterii documentelor necesare dosarelor aflate în litigiu** pentru creanțele nerecuperate.
- **Urmărirea operării modificărilor creanțelor, survenite în urma deciziilor instanțelor de judecată rămase definitive și irevocabile.**
- **Analiza creanțelor neîncasate prin prisma prescripției.**
- **Analiza sistemului de raportare a creanțelor către Consiliul de Administrație, rapoarte săptămânale.**

- **Supravegherea periodică a stării financiare a debitorilor**, stabilirea de reguli și procese clare și standardizate pentru evaluarea bonității clienților.
- **Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate.**
- **Măsuri corective ale abaterilor constatate.**

#### **4. Riscurile/problemele identificate, care pot influența negativ activitățile realizate;**

Riscul comercial în relația client – furnizor.

Riscul operațional de a înregistra pierderi, rezultate din gestionarea inadecvată a proceselor interne și a sistemelor formalizate privind încasarea creanțelor la termen, din erori umane, din ineficiența procedurilor interne de control sau din evenimente externe. Riscul operațional include riscul legal și riscul reputațional.

Riscul determinat de fenomene de instabilitate economică atât micro, cât și macroeconomică: variația ratei inflației, a ratei de schimb valutar. Soldul creanțelor în lei este influențat de inflație, iar cel al creanțelor în valută este influențat de riscul valutar, respectiv al ratei de schimb.

#### **5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Reducerea riscului comercial poate fi realizată prin optimizarea relației dintre departamentele contabilitate, vânzări. Managementul creanțelor este una dintre cele mai bune metode pentru asigurarea lichidității și consolidarea relației cu clientul, astfel că prin adaptarea condițiilor la bonitatea și comportamentul de plată, clienții buni vor beneficia de condiții „top”, iar clienții mai puțin buni de condiții comerciale mai dure din punct de vedere al termenului de plată.

Administrarea riscului operațional presupune următoarele:

- *proceduri interne de lucru pentru atribuțiile departamentelor Financiar, Contabilitate, Audit;*
- *monitorizarea, evaluarea și reducerea riscului operațional corespunzător procedurii interne;*
- *actualizarea bazei de date și implementarea deplină a sistemului contabil integrat;*
- *asistență juridică calificată pentru contractele și tranzacțiile derulate de regie.*

Riscul determinat de instabilitatea economică poate fi atenuat prin:



- *investigarea sistematică și continuă a expunerilor la diversele riscuri și pierderi;*
- *evaluarea naturii acestora, a frecvenței, gravității și a impactului potențial;*
- *aplicarea de tehnici de control al riscurilor pe nivele: micro, la nivel individual sau de tranzacție și la nivel macro, de unitate;*

### **iii. Analiza financiară**

Modificarea perioadei de încasare a creanțelor față de perioada precedentă este determinată în principal de:

- modificarea cifrei de afaceri;
- evoluția nivelului creanțelor;
- influența unor factori aleatori.

Din analiza creanțelor, în corelație cu evoluția cifrei de afaceri, se pot distinge următoarele situații:

**Ica>Icr**, respectiv indicele cifrei de afaceri devansează indicele de modificare a creanțelor, aceasta însemnând reducerea duratei medii de încasare, cu efecte benefice pentru regie;

**Ica=Icr**, cei doi indicatori se modifică în aceeași proporție și deci se realizează aceeași durată medie de încasare ca și în perioada precedentă;

**Ica<Icr**, modificarea creanțelor devansează abaterea cifrei de afaceri pe baza creșterii duratei medii de încasare, cu efecte negative asupra situației financiare a regiei.

Creșterea cifrei de afaceri conduce la creșterea direct proporțională a creanțelor comerciale. Ca urmare, indiferent de nivelul cifrei de afaceri și al creanțelor clienți este necesar ca indicele cifrei de afaceri să devanseze indicele de modificare a creanțelor pentru a se înregistra scăderea perioadei de recuperare a creanțelor.

Urmare a tipului de activitate desfășurată, regia înregistrează creanțe bugetare de recuperat (de ex. TVA ). Aplicarea mecanismului de compensare a creanței bugetare cu alte datorii bugetare la sfârșitul fiecărei luni determină influențe benefice atât asupra perioadei de recuperare a creanțelor cât și asupra perioadei de rambursare a datoriilor.

Printr-un control strict cu privire la cifra de afaceri precum și monitorizarea permanentă a nivelului creanțelor și stadiul în care se află acestea se va atinge criteriul de performanță.

Pentru aceasta este necesară o implicare totală a regiei, începând cu membrii consiliului de administrație, a managementului acesteia până la ultimul angajat, care, în unele cazuri, poate umări plata serviciilor prestate și, în cazul în care data scadentă se apropie, poate reaminti clientului de această plată.

De asemenea se va încerca reducerea termenelor de plată a facturilor emise de către regie către clienții săi, prin contractele încheiate cu aceștia, astfel încât orice probleme ar apărea, să poată fi remediate fără a depăși termenele stabilite.

Pentru a minimaliza riscul de apariție al creanțelor, în contractele de prestări servicii pe care regia urmează să le încheie, se va solicita depunerea unei garanții care să acopere eventuala neplată a unui serviciu de către client.

Considerăm ca cel mai important factor în atingerea criteriului este factorul uman. Astfel printr-un control strict se va reuși menținerea și îmbunătățirea termenelor de plată stabilite.

#### **iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei.**

Indicatorul Perioada de recuperare a creanțelor trebuie analizat în raport de durata de rambursare a datoriilor, sursele atrase de la terți trebuie să fie mai mari decât sumele de încasat de la clienți.

Prin măsurile care vor fi implementate, respectiv întocmirea de proceduri operaționale, monitorizarea și analiza zilnică a facturilor de încasat, înregistrarea zilnică a facturilor emise, întocmirea de rapoarte pe baza cărora să se poată face analiza în vederea luării unor decizii de planificare și prioritizare se va ajunge la realizarea criteriului, respectiv perioada de recuperare a creanțelor interne să scada de la 66,43 zile la max 30 zile, respectiv recuperarea creanțelor externe să se mențină sub nivelul de maxim 60 de zile (la ora actuală perioada de recuperare a creanțelor externe fiind de 58,84 zile)

### **II.3.3. Perioada de rambursare a datoriilor**

#### **Definirea criteriului de performanță „Perioada de rambursare a datoriilor”**

---

Nivelul criteriului este de maxim 30 de zile.

Modul de calcul al criteriului de performanță enunțat, stabilit prin contractele de mandat este:

**Perioada de rambursare a datoriilor = Datorii totale x nr.zile/ Cifra de afaceri**

**PRD = (Datorii totale / Cifra de afaceri) \* 360**

În determinarea indicatorului au fost avute în vedere semnificațiile termenilor: „datorii”, „cifra de afaceri” prevăzute de Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.3055/2009 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene precum și metodologia de calcul prevăzută de Ordinul Ministrului Finanțelor nr.616/2000 pentru aprobarea Normelor metodologice privind întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli de către agenții economici.

Perioada de rambursare a datoriilor indică ritmul de plată a datoriilor concretizate în datorii față furnizori, creditor, personal, buget de stat etc. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mică cu atât plata datoriilor se face mai repede. Acest indicator se exprimă în mod concret în numărul de zile în care regia autonomă își plătește datoriile.

Prin relația directă cu trezoreria regiei, perioada de rambursare a datoriilor alături de criteriul de performanță analizat anterior, și anume perioada de recuperare a creanțelor, indică modul de realizare a activității de exploatare a regiei și de respectare a cerințelor echilibrului financiar.

#### **i. Situația actuală a criteriului de performanță - Perioada de rambursare a datoriilor**

---

Pentru a stabili situația actuală a regiei sub raportul duratei de rambursare a datoriilor s-a urmărit evoluția indicatorului după cum urmează:

- în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 în raport de alte entități economice cu același obiect de activitate din România;

- în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 prin compararea rezultatelor proprii.

În analiza comparativă a indicatorului perioada de rambursare a datoriilor au fost selectate următoarele entități: **R.A. Aeroportul Internațional Cluj-Napoca, R.A. Aeroportul Internațional Sibiu** - ca aeroporturi concurente în aceeași zonă geografică, **R.A. Aeroportul Internațional Baia Mare, RA Aeroportul „Ștefan Cel Mare” Suceava, Aeroportul Arad SA, Aeroportul Oradea RA**, - ca aeroporturi concurente pentru accesarea fondurilor structurale în cadrul Programul Operațional Sectorial – Transport, Axă Prioritară 2, Domeniul Major de intervenție – 2.4., și **SN Aeroportul Internațional Timișoara „Traian Vuia” și SN Aeroportul Internațional „Mihai Kogălniceanu” SA, Constanța** - aeroporturi din zone geografice diferite.

Modul de determinare al indicatorului în cazul fiecărei unități în parte este prezentat în anexa nr. 1 la Planul de Administrare. Datele utilizate sunt datele din situațiile financiare publicate de Ministerul Finanțelor Publice pe site-ul [www.mfinante.ro](http://www.mfinante.ro).

#### Indicator – Perioada de rambursare a datoriilor

*Exprimat în zile*

Nr. Crt	Unitate/Perioadă	2009	2010	2011	2012
1	<b>Aeroportul Internațional Cluj - Napoca RA</b>	1959.62	1537.79	1077.05	1394.85
2	<b>Aeroportul Internațional Sibiu RA</b>	155.18	80.68	499.02	238.91
3	<b>SN Aeroportul Internațional Timișoara "Traian Vuia"</b>	852.89	291.13	257.73	244
4	<b>Aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș RA</b>	83.81	64.49	45.19	55.88
5	<b>Aeroportul Internațional Baia Mare RA</b>	24.97	23.74	26.03	35.92
6	<b>Aeroportul "Ștefan Cel Mare" Suceava RA</b>	99.72	72.71	56.92	89.20
7	<b>Aeroportul Arad SA</b>	60.91	21.01	21.43	363.21
8	<b>Aeroportul Oradea RA</b>	63.80	5.73	57.26	73.94
9	<b>SN Aeroportul Internațional "Mihai Kogalniceanu" SA</b>	561.98	2116.18	1935.82	47.40
10	<b>Valoarea medie</b>	429.21	468.16	441.83	282.59

În anul 2009 perioada de rambursare a datoriilor cea mai îndelungată a fost înregistrată de Aeroportul Internațional Cluj cu valoare de **1959,62 zile**, iar valoarea cea mai redusă a indicatorului a fost înregistrată de Aeroportul Internațional Baia Mare, unde perioada de rambursare a datoriilor a fost de **24,97 zile**.

Aeroportul Tîrgu-Mureș se situa în 2009 pe poziția a patra în ceea ce privește numărul de zile necesar pentru plata datoriilor indicatorul **PRD** înregistrând o valoare de **83,81 zile**, cu 345,40 zile sub media de 429,21 zile realizată la nivelul anului.

La nivelul anului 2009 trei aeroporturi dintre cele nouă studiate au înregistrat valori ale perioadei de rambursare a datoriilor peste medie, fiind vorba de Aeroportul Internațional Cluj (1959,62 zile), SN Aeroportul Internațional „Traian Vuia” Timișoara SA (852,89 zile) și SN Aeroportul Internațional „Mihai Kogălniceanu” SA (561,98 zile).

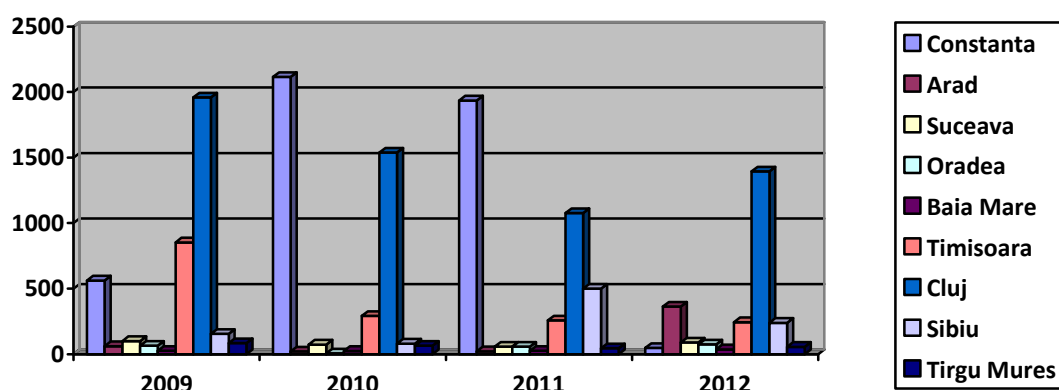
În anul 2010 Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș și-a menținut poziția cu privire la perioada de rambursare a datoriilor, aceasta înregistrând o valoare de **64,49 zile** de aproximativ 0,14 ori mai mică decât media de 468,16 zile a indicatorului.

Cel mai performant aeroport din punct de vedere al perioadei de rambursare a datoriilor a fost Aeroportul Oradea RA care a avut nevoie de **5,73 zile** pentru plata datoriilor, iar aeroportul cu cea mai mare valoare a indicatorului **PRD** a fost SN Aeroportul Internațional „Mihai Kogălniceanu” SA din Constanța cu **2116,18 zile**. Se poate remarca faptul că există o diferență foarte mare între valoarea maximă înregistrată și cea minimă.

În anul 2011 aeroportul din Tîrgu-Mureș ocupa poziția a treia cu valoarea perioadei de rambursare a datoriilor de **45,19 zile**, sub media înregistrată la nivelul celor 9 aeroporturi studiate.

În anul 2012 aeroportul din Tîrgu-Mureș ocupa tot poziția a treia cu valoarea perioadei de rambursare a datoriilor de **55,88 zile**, sub media înregistrată la nivelul celor 9 aeroporturi studiate. Creșterea perioadei medii a rambursării datoriilor se datorează creșterii datoriilor la 31.12.2012 cu suma de 513,451.00 lei, reprezentând datorii în legătura cu personalul, castigate în instanța.

Analiza comparativă a duratei de achitarea a datoriilor între cele 9 entități nu s-a putut detalia întrucât informațiile referitoare la tipul și durata acestora nu sunt publicate.



În perioada 2009-2012 perioada de rambursare a datoriilor înregistrată de către RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș s-a îmbunătățit de la an la an, acest indicator având o evoluție descrescătoare per total.

Perioada de rambursare a datoriilor la RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș în perioada 31.12.2009 – 30.06.2013:

Anii	Indicatori absoluți			Indicatori relative			
	De nivel y	Modificarea absolută Δ		De nivel y			
	$y_i$	$\Delta_{i/0}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/0}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/0}$	$R_{i/i-1}$
2009	83.81	*	*	*	*	*	*
2010	64.49	-19.32	-19.32	0.7695	0.7695	-23.05	-23.05
2011	45.19	-38.62	-19.30	0.5392	0.7007	-46.08	-29.93
2012	55.88	-27.93	10.61	- 0.6667	1.2365	-33.33	23.65
30.06.2013 <sup>)</sup>	63.39	-20.42	7.51	0.7563	1.1344	-24.37	13.44

Indicatorii medii	
Calculați din mărimi absolute	
62.55	-26.58

Se poate remarca faptul că în perioada analizată valoarea indicatorului **PRD** a avut o tendință de scădere, durata de plată a datoriilor reducându-se de la perioadă la perioadă în medie cu 7,21 zile.

La data de 31.12.2012 perioada de rambursare a datoriilor înregistra o valoare de 55,88 zile cu 33% mai mică față de valoarea acesteia înregistrată la 31.12.2009 de 83,81 zile.

Astfel, dacă la nivelul anului 2009 aeroportului îi erau necesare 83,81 zile pentru plata datoriilor la finalul perioadei analizate aeroportul își plătește datoriile în 55,88 zile.

Simbol cont	Denumire cont	31.12.2012	Structura Datoriilor 31.12.12	30.06.2013	Structura Datoriilor 30.06.13
401	Furnizori	182,672.48	11.77%	74,992.00	5.93%
408	Furnizori – facturi nesosite	0.00	0.00%	40,594.00	3.21%
419	Cienti-creditori	0.00	0.00%	3,908.00	0.31%
421	Salarii datorate	17,987.00	1.16%	99,715.00	7.89%
423	Indemnizație concediu de boală	0.00	0.00%	5,843.00	0.46%
426	Drepturi de personal neridicate	0.00	0.00%	29,268.00	2.31%
427	Rețineri din salarii datorate terților	11.00	0.00%	8,511.00	0.68%
42811	Alte datorii în legătură cu personalul	518,819.00	33.44%	340,542.00	26.93%
4311	CAS angajator	69,869.00	4.50%	60,821.00	4.81%
4312	CAS angajați	33,815.00	2.18%	30,229.00	2.39%
4313	CASS angajator	17,308.00	1.11%	15,119.00	1.20%
4314	CASS angajați	18,281.00	1.18%	15,772.00	1.25%
4315	Fond accidente de muncă	837.00	0.05%	0.00	0.00%
4371	Fond șomaj angajator	1,665.00	0.10%	1,451.00	0.11%
4372	Fond șomaj angajați	1,658.00	0.11%	1,448.00	0.11%
4373	Fond garantare creanțe salariale	821.00	0.05%	0.00	0.00%
4411	Impozit pe profit	39,633.57	2.55%	1,762.00	0.14%
444	Impozit pe salarii	46,491.00	3.00%	39,528.00	3.13%
447	Fonduri special	0.00	0.00	728.00	0.06%
4481	Alte datorii față de bugetul statului	121,475.95	7.83%	121,446.00	9.60%
462	Creditori diverși	480,662.79	30.97%	372,821,00	29.48%
<b>Total datorii</b>		<b>1,552,006.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,264,498</b>	<b>100.00%</b>

Structura datoriilor după sursa de proveniență:

Nr. Crt.	Tipul datoriei	31.12.2012	30.06.2013
1	Datorii furnizori	11.77%	9.45%
2	Datorii bugetul de stat	22.66%	22.80%
3	Datorii personal	34.60%	38.27%
4	Alti creditor	30.97%	29.48%
5	<b>Total datorii</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## ii. Strategia de administrare pentru atingerea criteriului de performanță „Perioada de rambursare a datoriilor”

***Unde vrem să ajungem? Nivelul de realizat al perioadei de achitarea a datoriilor pentru anul 2013 este, conform contractului de mandat, de maximum 30 de zile.***

### 1 Ipotezele strategiei de administrare

Elaborarea strategiei pentru perioada 2012-2016 se bazează pe așteptări privind creșterea constantă a veniturilor regiei și ca urmare și a cheltuielilor, ceea ce înseamnă o creștere a volumului datoriilor, o rată a inflației și o rată de schimb valutar constantă.

### 2 Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță

- Analiza și evaluarea permanentă a perioadei de rambursare a datoriilor, compararea cu perioadele precedente și cu realizările altor competitori pe piață.
- Stabilirea obiectivelor privind ameliorarea și optimizarea indicatorului.
- Planificarea acțiunilor pentru atingerea obiectivelor de performanță.
- Desfășurarea efectivă a activităților luând în considerare optimizarea performanțelor
- Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate



- Îmbunătățirea modului de derulare a activităților astfel încât să se înregistreze progrese pentru realizarea obiectivelor de performanță.

## ii. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor

- **Proiectarea bazei de date financiar-contabile care să permită:**

- reducerea costului pentru colectarea datelor și furnizarea informațiilor
- scurtarea intervalelor pentru colectarea și prelucrarea informațiilor
- acuratețe superioară prin proceduri de validare internă care verifică corectitudinea datelor
- îndreptarea atenției asupra datelor rezultate mai mult decât procesului de colectare a informațiilor și verificare a acestora.

- **Înregistrarea, actualizarea și structurarea periodică a bazei de date financiare** de o asemenea manieră încât să poată răspunde cerințelor specifice managementului regiei;

- **Alcătuirea unui set de reguli cunoscute și înțelese de toată lumea**, care să sublinieze felul în care vor fi tratate problemele financiare;

- **Stabilirea departamentului/persoanei responsabile cu controlul și mentenanța bazei de date financiare privind datoriile regiei:**

- identificarea unei ierarhii clar definite în scopuri de raportare;
- verificarea înțelegerii depline a obligațiilor și responsabilităților de către întreg personalul.

- **Examinarea în detaliu a operațiunilor financiare** ce au loc în cadrul regiei ca parte a unei revizuirii la nivel instituțional, prin planul de audit intern.

- **Întocmirea de previziuni ale plăților** și componentă a bugetului de trezorerie, lunar, trimestrial, și anual, pornind de la previziunea cheltuielilor și eşalonarea previzibilă a plăților pentru aceste cheltuieli:

- a. aprovizionările cu materiale se planifică în corelație cu stocurile existente și cu nevoia de stocuri.
- b. previziunea cheltuielilor de personal în raport de politica regiei privind forța de muncă, în contextul obiectivelor financiare urmărite și al mișcării sindicale.
- c. impozitele și taxele au termene fixe de plată, mărimea lor se determină în raport de veniturile, profitul, salariile și alți parametrii cuantificabili.

- d. previziunea plăților din bugetul pentru investiții, în raport de programul de investiții.
  - e. plățile aferente eventualelor credite vor fi previzionate în baza scadențelor conform contractelor de finanțare.
- ***Urmărirea indicatorului Perioada de rambursare a datoriilor cu ajutorul tablourilor de bord***, care vor fi conduse și prezentate săptămânal administratorilor.

Tablou de bord general					Tablouri de bord specifice				
EVOLUȚIA INDICATORILOR CHEIE PENTRU RAMBURSAREA DATORIILOR					EVOLUȚIA INDICATORILOR PRIVIND DATORIILE CU SCADENȚE ÎN TERMEN				
Indicatori cheie	01.xx.x x	08.xx.x x	15.xx.x x	22.xx.x x	Indicatori cheie	01.xx.x x	08.xx.x x	15.xx.x x	22.xx.x x
Valoarea totală a datoriilor,					Valoare totală datorii cu scadențe în termen,				
din care:					din care cu termene:				
Datorii pe termen lung (scadența mai mare de un an)					< 30 zile				
Datorii pe termen scurt (scadența sub un an)					între 30 și 45 zile				
din care:					între 45 și 60 zile				
Datorii furnizori cu scadențe depășite					între 60 și 180 zile				
Datorii furnizori cu scadențe în termen					> 180 zile				
Valoarea totală a vânzărilor,					Nr. total de furnizori neachitați cu scadențe în termen				

						< 15 zile				
Durata medie de rambursare a datoriilor						între 15 și 30 zile				
						între 30 și 45 zile				
Nr. total de personal implicat în urmărirea și achitarea datoriilor						între 45 și 60 zile				
						între 60 și 180 zile				
						> 180 zile				
<b>Tablouri de bord specifice</b>										
<b>EVOLUTIA INDICATORILOR PRIVIND DATORIILE CU SCADENTE DEPASITE</b>					<b>ANALIZA RESURSELOR ALOCATE PENTRU ACHITAREA OBLIGAȚIILOR</b>					
Indicatori cheie	01.xx.xx	08.xx.xx	15.xx.xx	22.xx.xx	Indicatori cheie		01.xx.xx	08.xx.xx	15.xx.xx	22.xx.xx
Valoare totală a datoriilor cu scadențe depășite,					Nr. total de personal propriu implicat,					
din care cu termene:					din care:	dep. Financiar				
	< 15 zile					dep. Comercial				
	între 15 și 30 zile				Nr. total de situații, raportări pt. analiza datoriilor,					
	între 30 și 45 zile				din care:	generate de sistem				

							informatic				
	între 45 și 60 zile						prelucrate manual				
	între 60 și 180 zile						Costuri pentru achitarea datoriilor				
	> 180 zile						din care:	costuri cu personalul			
Nr. total de creditori cu datorii cu scadențe depășite								costuri cu servicii conexe			
din care cu termene:							Indicatori de eficienta:				
	< 15 zile							datorii / persoană			
	între 15 și 30 zile										
	între 30 și 45 zile										
	între 45 și 60 zile										
	între 60 și 180 zile										
	> 180 zile										
Valoare totală a datoriilor pentru:											
	furnizori										

	buget de stat									
	autoritatea tutelară									
	alți creditori									

- **Întocmirea și comunicarea de proceduri scrise privind evidența contabilă a datoriilor,**
- **Desemnarea persoanelor responsabile cu conducerea evidenței contabile a furnizorilor, creditorilor, salariilor, impozitelor și taxelor și cu plata acestora;**
- **Creșterea volumului cifrei de afaceri** prin:
  - Realinierea portofoliului de servicii
  - Dezvoltarea unor noi strategii de preț, în special în ceea ce privește activitățile comerciale
- **Pregătirea cu atenție a clauzelor contractuale** referitoare la termenele de plată, penalitățile de întârziere datorate pentru neplata la termen a datoriilor regiei. Pentru a respecta termenele de plată a obligațiilor este nevoie de un management al contractului precis, de procedură de urmărire și executare a contractelor uniformă și strictă.
- **Utilizarea metodei de achitare a obligațiilor bugetare ale regiei prin compensarea cu Taxa pe Valoarea Adăugată de rambursat de la bugetul statului,** la fiecare termen legal. Datorită faptului că compensarea produce efecte de la data depunerii cererii și nu este condiționată de trecerea unui interval de timp, va conduce nu doar la reducerea perioadei de achitare a datoriilor ci și la creșterea surselor de finanțare pentru stingerea unor datoriilor fiscale curente fără imobilizare de lichidități.
- **Analiza sistemului de raportare a datoriilor către Consiliul de Administrație, rapoarte săptămânale,** analiza și controlul rapoartelor furnizate săptămânal cu ajutorul tablourilor de bord.
- **Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate.**
- **Măsuri corective ale abaterilor constatate.**

**iii. Riscurile / problemele identificate, care pot influența negativ activitățile realizate;**

Riscul comercial în relația client – furnizor.

Riscul operațional de a înregistra pierderi rezultate din gestionarea inadecvată a proceselor interne și a sistemelor formalizate privind plata datoriilor la termen, din erori umane, din ineficiența procedurilor interne de control sau din evenimente externe. Riscul operațional include riscul legal și riscul reputațional.

Riscul determinat de fenomene de instabilitate economică atât micro, cât și macroeconomică: variația ratei inflației, a ratei de schimb valutar. Soldul datoriilor în lei este influențat de inflație, iar cel al datoriilor în valută este influențat de riscul valutar, respectiv al ratei de schimb.

#### **iv. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Reducerea riscului comercial poate fi diminuat prin optimizarea relației dintre departamentele contabilitate, financiar, salarizare, achiziții. Managementul datoriilor este una dintre cele mai bune metode pentru asigurarea solvabilității, respectiv a capacității regiei de a face față angajamentelor și altor obligații.

Administrarea riscului operațional presupune următoarele:

- *proceduri interne de lucru pentru atribuțiile departamentelor Financiar, Contabilitate, Audit;*
- *monitorizarea, evaluarea și reducerea riscului operațional corespunzător procedurii interne;*
- *actualizarea bazei de date și implementarea deplină a sistemului contabil integrat;*
- *asistență juridică calificată pentru contractele și tranzacțiile derulate de regie.*

Riscul determinat de instabilitatea economică poate fi atenuat prin:

- *investigarea sistematică și continuă a expunerilor la diversele riscuri și pierderi*
- *evaluarea naturii acestora, a frecvenței, gravității și a impactului potențial;*
- *aplicarea de tehnici de control al riscurilor pe nivele: micro la nivel individual sau de tranzacție și la nivel macro, de unitate;*

#### **iii. Analiza financiară**

Modificarea perioadei de rambursare datoriilor față de perioada precedentă este determinată în principal de:

- *modificarea cifrei de afaceri;*



- evoluția nivelului datoriilor;
- influența unor factori aleatori.

Din analiza datoriilor în corelație cu evoluția cifrei de afaceri, se pot distinge următoarele situații:

**Ica>Idt**, respectiv indicele cifrei de afaceri devansează indicele de modificare a datoriilor, aceasta însemnând reducerea duratei medii de achitare a datoriilor, cu efecte benefice pentru regie;

**Ica=Idt**, cei doi indicatori se modifică în aceeași proporție și deci se realizează aceeași durata medie de achitare ca și în perioada precedentă;

**Ica<Idt**, modificarea datoriilor devansează abaterea cifrei de afaceri pe baza creșterii duratei medii de achitare, cu efecte negative asupra situației criteriului de performanță.

Creșterea cifrei de afaceri conduce la creșterea datoriilor comerciale, a celor legate de personal și a datoriilor fiscale. Ca urmare, este necesar ca indicele cifrei de afaceri să devanseze indicele de modificare a datoriilor pentru a se înregistra scăderea perioadei de rambursare a acestora.

Urmare tipului de activitate desfășurată, regia înregistrează de regulă TVA de recuperat. Aplicarea mecanismului de compensare a creanței bugetare cu alte datorii bugetare la sfârșitul fiecărei luni determină influențe benefice atât asupra perioadei de rambursare a datoriilor cât și asupra perioadei de recuperare a creanțelor.

#### **iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei**

***Realizarea unei perioade de rambursare a datoriilor de 30 de zile, indiferent de tipul datoriilor. Acest nivel al criteriului de performanță va asigura regiei o solvabilitate sănătoasă.***

Indicatorul Perioada de rambursare a datoriilor trebuie analizat în raport de perioada de recuperare a creanțelor, sursele atrase de la terți trebuie să fie mai mari decât sumele de încasat de la clienți.

În prezent perioada de rambursare a datoriilor de 55,88 de zile. Se preconizează ca prin implementarea măsurilor necesare pentru atingerea criteriului de performanță respectiv: analiza și evaluarea permanentă a perioadei de rambursare a datoriilor, compararea cu perioadele precedente și cu realizările altor competitori pe piață, stabilirea obiectivelor privind ameliorarea și optimizarea indicatorului, alcătuirea unui

set de reguli cunoscute și înțelese de toată lumea, care să sublinieze felul în care vor fi tratate problemele financiare să se ajungă la realizarea termenului de maxim 30 de zile,

#### **II.3.4. Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri**

##### **Definirea criteriului de performanță "Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri"**

---

Nivelul criteriului este de maxim 45%.

Modul de calcul al criteriului de performanță enunțat, stabilit prin contractele de mandat este:

**Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri = (Cheltuieli cu personalul\*100)/Costuri totale**

Mărimea acestui indicator se exprimă în procente și arată cât la sută din costurile totale revin cheltuielilor cu personalul. Cheltuielile cu personalul cuprind totalitatea cheltuielilor cu salariile și indemnizațiile angajaților și cheltuielile privind asigurările și protecția socială.

##### **i. Situația actuală a criteriului de performanță – Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri**

Pentru a stabili situația actuală a regiei sub raportul ponderii cheltuielilor cu personalul în total costuri s-a urmărit evoluția indicatorului în decursul anilor 2009, 2010,2011 și 2012 prin compararea rezultatelor proprii.

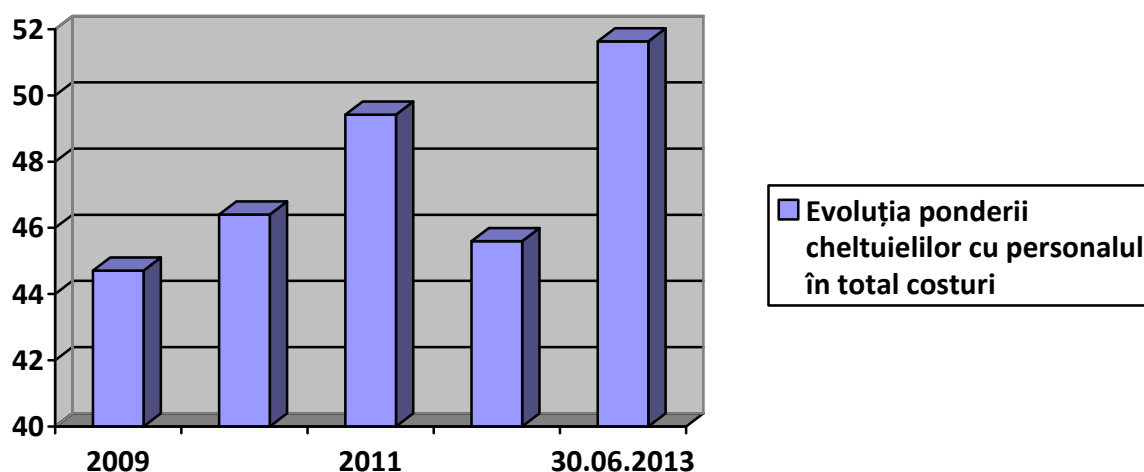
<b>RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș</b>					
<b>a) salarii si indemnizatii (ct.641+642+643+644-7414)</b>					
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>30.06.2013</b>
Chelt.cu salariile	2.391.856	2.400.328,00	2.957.752,00	3,776,810.00	1,847,071.00
Chelt.cu tichetele de masă	149691	151.353,00	191.491,96	250,038.00	127,364.00
total	2.541.547,00	2.551.681,00	3.149.243,96	4,026,848.00	1,974,435
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>30.06.2013</b>
Chelt.cu asig.sociale	676583	680.525,00	844.858,00	798,177.00	404,597.00
total	676.583,00	680.525,00	844.858,00	798,177.00	404,597.00
<b>TOTAL</b>	<b>3.218.130,00</b>	<b>3.232.206,00</b>	<b>3.994.101,96</b>	<b>4,825,025.00</b>	<b>2,379,032.00</b>
<b>Costuri totale</b>	7198384	6965664	8082380	10,579,233.00	4,607,088.00
Impozit pe profit	8060	8577	7297	43,721.00	1,762.00
chelt.totale	7206444	6974241	8089677	10,622,954.00	4,608,850.00
<b>Pondere</b>	<b>44,71</b>	<b>46,40</b>	<b>49,42</b>	<b>45.60</b>	<b>51.63</b>

<b>Anii</b>	<b>Indicatori absoluți</b>			<b>Indicatori relativi</b>			
	<b>De nivel y</b>	<b>Modificarea absolută Δ</b>		<b>Indicele I</b>		<b>Ritmul (%) R</b>	
	$y_i$	$\Delta_{i/0}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/0}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/0}$	$R_{i/i-1}$
2009	44.71	*	*	*	*	*	*
2010	46.40	1.69	1.69	1.0378	1.0378	3.78	3.78
2011	49.42	4.71	3.02	1.1053	1.0651	10.53	6.51
2012	45.60	0.89	-3.82	1.0199	0.9227	1.99	-7.73
30.06.2013	51.63	6.92	6.03	1.1547	1.1322	15.47	13.22

Indicatorii medii	
Calculați din mărimi absolute	
47.55	3.55

După cum se poate remarca și din graficul prezentat mai jos în perioada studiată ponderea cheltuielilor cu personalul în total costuri a avut o evoluție ascendentă. Valoarea medie a indicatorului în perioada 31.12.2009 – 30.06.2013 a fost de 48,55%. Ponderea cheltuielilor cu personalul în total costuri a crescut de la perioadă la perioadă în medie cu 3,55 puncte procentuale.

**Evoluția ponderii cheltuielilor cu personalul în total costuri la RA. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș,  
în perioada 2009 – 30.06.2013**



La nivelul anului 2009 ponderea cheltuielilor cu personalul în total costuri era de 44,71%, iar la 30.06.2013 aceasta a crescut cu 6,92 puncte procentuale ajungând la 51,63%.

Mărimea acestui indicator este direct proporțională cu valoarea salariilor acordate personalului, respectiv cu numărul de salariați ai regiei.

## **ii. Strategia de administrare pentru atingerea criteriului de performanță „Ponderea cheltuielilor cu personalul în costuri totale”**

***Unde vrem să ajungem? Nivelul de realizat al criteriului de performanță „ ponderea cheltuielilor cu personalul în total costuri pentru anul 2013 este, conform contractului de mandat, de maximum 45%.***

### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Elaborarea strategiei pentru perioada 2012-2016 se bazează pe așteptări privind creșterea constantă a veniturilor regiei și ca urmare și a cheltuielilor, o rată a inflației și o rată de schimb valutar constantă.

### **2. Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță**

Având în vedere faptul că cheltuielile salariale reprezintă aprox.51% din cheltuielile totale ale regiei, reducerea cu 10% a acestora, respectiv a veniturilor salariale ale angajaților, va avea ca efect reducerea doar cu 3% a cheltuielilor totale ale regiei.

Pe de altă parte, în condițiile scăderii veniturilor salariale, demotivarea angajaților poate avea un impact negativ mai mare decât impactul pozitiv datorat economiilor care se realizează.

Astfel, deși lunar se vor realiza economii de doar 3 %, angajații, în loc să fie motivați să caute soluții într-un context dificil și să fie inovativi, ar mai degrabă demoralizați.

În acest caz, impactul negativ asupra rezultatelor ar anula foarte ușor economia realizată.

Credem că cea mai bună soluție pentru reducerea ponderii cheltuielilor cu salariile în total costuri constă în creșterea veniturilor proprii ale regiei realizate cu actualul nivel de cheltuieli salariale.

Acest criteriu de performanță trebuie corelat cu productivitatea muncii realizată de angajații regiei. Productivitatea muncii trebuie să crească într-un ritm mai ridicat decât cheltuielile salariale.

Situația financiară a regiei este dificilă tocmai datorită necorelării între evoluțiile ponderii cheltuielilor cu salariile în total costuri și ale productivității muncii.

- Ca urmare, una dintre măsurile necesare pentru rentabilizarea regiei nu doar pentru atingerea acestui criteriu de performanță o constituie creșterea productivității muncii într-un ritm mai mare ca și cel de creștere a cheltuielilor cu salariale.
- Analiza și evaluarea permanentă a ponderii cheltuielilor cu personalul în costuri, compararea cu perioadele precedente și cu realizările altor competitori pe piață.
- Stabilirea obiectivelor privind ameliorarea și optimizarea indicatorului.
- Planificarea acțiunilor pentru atingerea obiectivelor de performanță.
- Desfășurarea efectivă a activităților luând în considerare optimizarea performanțelor
- Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate
- Îmbunătățirea modului de derulare a activităților astfel încât să se înregistreze progrese pentru realizarea obiectivelor de performanță

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

În vederea atingerii criteriului de performanță sunt necesare:

#### ***A) Cunoașterea situației actuale***

- ***Proiectarea bazei de date financiar-contabile care să permită:***
  - colectarea datelor și furnizarea informațiilor privind costurile regiei, corectă, rapidă și cu acuratețe
  - îndreptarea atenției asupra datelor rezultate mai mult decât procesului de colectare a informațiilor și verificarea acestora.

- **Înregistrarea, actualizarea și structurarea periodică a bazei de date financiare** de o asemenea manieră încât să poată răspunde cerințelor specifice managementului regiei;
- **Stabilirea departamentului/persoanei responsabile cu controlul și mentenanța bazei de date financiare privind cheltuielile cu personalul regiei:**
  - identificarea unei ierarhii clar definite în scopuri de raportare;
  - verificarea înțelegerii depline a obligațiilor și responsabilităților de către întreg personalul.
- **Întocmirea de previziuni ale costurilor cu munca** ca și componentă a bugetului de trezorerie, lunar, trimestrial, și anual, pornind de la previziunea cheltuielilor și eşalonarea previzibilă a plăților pentru aceste cheltuieli. Previziunea cheltuielilor de personal în raport de politica regiei privind forța de muncă, în contextul obiectivelor financiare urmărite și al mișcării sindicale.
- **Urmărirea indicatorului Ponderea cheltuielilor cu personalul în costurile totale ajutorul tabloului de bord.**

<b>Tablou de bord general</b>				
<b>EVOLUTIA</b>	<b>INDICATORILOR</b>	<b>CHEIE</b>	<b>PENTRU</b>	<b>PONDEREA</b>
<b>CHELTUIELILOR CU PERSONALUL ÎN TOTAL COSTURI</b>				
<b>Indicatori cheie</b>	<b>01.xx.x</b>	<b>08.xx.x</b>	<b>15.xx.xx</b>	<b>22.xx.xx</b>
	<b>x</b>	<b>x</b>		
Valoarea totală a costurilor,				
din care:				
Cheltuieli materiale				
Cheltuieli privind energia si apa				
Cheltuieli cu întreținerea si reparatiile				
Cheltuieli cu primele de asigurare				

Cheltuieli cu serviciile executate de terți				
Cheltuieli cu alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate				
Cheltuieli cu personalul				
Cheltuieli cu amortizarile				
Pondere chelt. cu personalul în total cheltuieli				

- **Întocmirea și comunicarea de proceduri scrise privind evidența cheltuielilor cu personalul;**
- **Desemnarea persoanelor responsabile cu conducerea evidenței contabile a cheltuielilor cu personalul;**
- **Analiza sistemului de raportare a cheltuielilor cu personalul și a ponderii acestora în total costuri către Consiliul de Administrație, rapoarte săptămânale,** analiza și controlul rapoartelor furnizate săptămânal cu ajutorul tabloului de bord.

B) Reducerea Cheltuielilor

- **Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate.**
- **Măsuri corective ale abaterilor constatate.**
- **Examinarea în detaliu a operațiunilor legate de cheltuielile cu personalul** ce au loc în cadrul regiei ca parte a unei revizui la nivel instituțional, prin planul de audit intern.
- **Corelarea indicatorului ponderea cheltuielilor cu personalul cu nivelul productivității muncii realizate în cadrul regiei.**

C) Creșterea Veniturilor

- **Creșterea veniturilor proprii ale regiei așa cum este descrisă în capitolul II.2.3**



#### **4. Riscurile / problemele identificate, care pot influența negativ activitățile realizate;**

Riscul operațional de a înregistra pierderi rezultate din gestionarea inadecvată a proceselor interne și a sistemelor formalizate privind plata urmărirea cheltuielilor cu din erori umane, din ineficiența procedurilor interne de control sau din evenimente deosebite.

#### **5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Riscul operațional poate fi diminuat prin optimizarea relației dintre departamentele contabilitate, financiar, salarizare, vânzări.

Administrarea riscului operațional presupune următoarele:

- *proceduri interne de lucru pentru atribuțiile departamentelor Financiar, Contabilitate, Salarizare, Audit;*
- *monitorizarea, evaluarea și reducerea riscului operațional corespunzător procedurii interne;*
- *actualizarea bazei de date și implementarea deplină a sistemului contabil integrat;*

### **iii. Analiza financiară**

---

Modificarea ponderii cheltuielilor cu personalul în total costuri față de perioada precedentă este determinată în principal de:

- modificarea costurilor totale;
- evoluția nivelului cheltuielilor cu personalul;
- influența unor factori aleatori.

Din analiza cheltuielilor cu personalul în corelație cu evoluția costurilor totale, se pot distinge următoarele situații:

**Ict>Ich.p.**, respectiv indicele costurilor totale devansează indicele de modificare a cheltuielilor cu personalul, aceasta însemnând reducerea ponderii cheltuielilor cu personalul în total costuri, cu efecte benefice pentru regie, doar dacă indicele de creștere a veniturilor proprii devansează indicele de creștere a costurilor;

**Ict=Ich.p.**, cei doi indicatori se modifică în aceeași proporție și deci se realizează aceeași pondere a cheltuielilor cu personalul în total costuri ca și în perioada precedentă;

**Ict<Ich.p.**, modificarea cheltuielilor cu personalul devansează abaterea costurilor totale, cu efecte negative asupra situației criteriului de performanță, dar și a indicatorilor de rentabilitate a activității regiei.

Se poate observa din cuprinsul Planului de administrare, faptul că activitatea Regiei a crescut constant în acest an, datorită faptului că noi operatori aerieni au dezvoltat linii de operare pe Aeroport. Numărul de personal a rămas neschimbat, cheltuielile cu resursele umane fiind, implicit, neschimbate. Aceasta împrejurare atrage încadrarea în plafonul maxim stabilit ca indicator de performanță de către autoritatea tutelară.

Din construcția indicatorului analizat rezultă faptul că nivelul prevăzut în contractul de performanță ar putea fi realizat prin creșterea celorlalte costuri ale regiei, ceea ce desigur ar contrazice rolul actualului Consiliu de Administrație, acela de a rentabiliza regia. De aceea, în opinia noastră acest criteriu de performanță ar trebui înlocuit cu altul mai eficient cum ar fi ponderea cheltuielilor cu salariile în valoarea adăugată.

#### **iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei**

---

***Realizarea unei ponderi a cheltuielilor cu personalul sub 45% din total costuri, începând cu anul 2013, corelată cu o creștere a productivității muncii peste media pe piață, respectiv peste 83 mii lei/ persoană, până în anul 2016.***

### **II.3.5. Productivitatea muncii**

#### **Definirea criteriului de performanță "Productivitatea muncii"**

---

Modul de calcul al criteriului de performanță enunțat, stabilit prin contractele de mandat este:

**Productivitatea muncii = Venituri proprii/Număr personal**

Mărimea acestui indicator se exprimă în unități monetare per salariat și măsoară eficiența muncii depusă într-o anumită perioadă de timp.

## i. Situația actuală a criteriului de performanță – Productivitatea muncii

Pentru a stabili situația actuală a regiei sub raportul productivității muncii s-a urmărit evoluția indicatorului după cum urmează:

- în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 în raport de alte entități economice cu același obiect de activitate din România;
- în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 prin compararea propriilor rezultate.

În analiza comparativă a indicatorului perioada de recuperare a creanțelor și de altfel și a altor două criterii de performanță: perioada de rambursare a datoriilor, și productivitatea muncii au fost selectate următoarele entități: **R.A. Aeroportul Internațional Cluj-Napoca, R.A. Aeroportul Internațional Sibiu** - ca aeroporturi concurente în aceeași zonă geografică, **R.A. Aeroportul Internațional Baia Mare, RA Aeroportul "Ștefan Cel Mare" Suceava, Aeroportul Arad SA, Aeroportul Oradea RA**, - ca aeroporturi concurente pentru accesarea fondurilor structurale în cadrul Programul Operațional Sectorial – Transport, Axă Prioritară 2, Domeniul Major de intervenție – 2.4., și **SN Aeroportul Internațional Timișoara "Traian Vuia"** și **SN Aeroportul Internațional "Mihai Kogălniceanu" SA, Constanța** - aeroporturi din zone geografice diferite.

Datele utilizate sunt datele din situațiile financiare publicate de Ministerul Finanțelor Publice pe site-ul [www.mfinante.ro](http://www.mfinante.ro).

### Indicator – Productivitatea muncii\*)

Exprimat în Mii lei / Salariat

Nr. Crt.	Unitate/Perioadă	2009	2010	2011	2012
1	<b>Aeroportul Internațional Cluj - Napoca RA</b>	256.82	303.12	392.12	342.63
2	<b>Aeroportul International Sibiu RA</b>	107.22	102.99	109.28	108.08
3	<b>SN Aeroportul International Timisoara "Traian Vuia"</b>	191.65	201.25	198.9	201.62

<b>4</b>	<b>Aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș RA</b>	88.97	86.10	86.99	82.34
<b>5</b>	<b>Aeroportul International Baia Mare RA</b>	85.33	91.31	91.46	93.58
<b>6</b>	<b>Aeroportul "Stefan Cel Mare" Suceava RA</b>	91.54	87.18	80.13	83.64
<b>7</b>	<b>Aeroportul Arad SA</b>	85.15	65.65	62.55	63.22
<b>8</b>	<b>Aeroportul Oradea RA</b>	79.48	85.15	86.75	105.99
<b>9</b>	<b>SN Aeroportul International "Mihai Kogălniceanu" SA</b>	60.24	59.51	62.86	62.55
<b>10</b>	<b>Valoarea medie</b>	116.27	120.25	130.12	127.07

\*)Pentru comparabilitatea datelor indicatorul a fost calculat după formula: **Productivitatea muncii = Venituri totale / Număr mediu de angajați**, acestea fiind singurele date disponibile pentru toate aeroporturile luate în considerare.

În anul 2009 cel mai performant aeroport din punct de vedere al productivității muncii a fost Aeroportul Internațional Cluj valoarea acesteia fiind de **256,82 mii lei/angajat**, în timp ce valoarea cea mai redusă a productivității muncii, **60,24 mii lei/angajat**, s-a înregistrat la Aeroportul „Mihai Kogălniceanu” din Constanța.

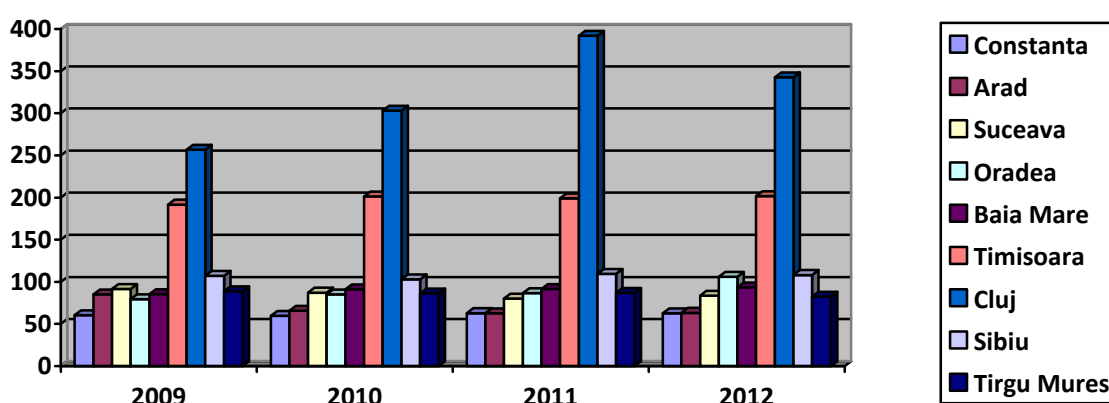
Aeroportul din Tîrgu-Mureș a avut în anul 2009 o productivitate a muncii de **88,97 mii lei/angajat**, cu 27,30 mii lei/angajat sub media înregistrată de cele 9 aeroporturi de 116,27 mii lei/angajat. În anul 2009 Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș se situa pe poziția a 5 a în ceea ce privește productivitatea muncii.

În anul 2010 productivitatea muncii înregistrată de Aeroportul din Tîrgu Mureș avea o valoare de **86,10 mii lei/angajat**, sub media de 120,25 mii lei/angajat, clasându-se tot pe poziția a șasea. Prima poziție din punct de vedere al productivității muncii a fost ocupată de Aeroportul Internațional Cluj cu o valoare de 303,12 mii lei/angajat, iar pe ultimul loc se afla Aeroportul „Mihai Kogălniceanu” din Constanța cu 59,51 mii lei/angajat.

În anul 2011 valoarea productivității muncii înregistrată la aeroportul Transilvania Tg Mureș a mai crescut cu 0,89 mii lei comparativ cu anul 2010, revenind la poziția a cincea în clasamentul celor 9 aeroporturi.

În anul 2012 valoarea productivității muncii înregistrată la aeroportul Transilvania Tg Mureș a scăzut cu 4,65 mii lei comparativ cu anul 2011, retrogradând la poziția a șaptea în clasamentul celor 9 aeroporturi.

De-a lungul întregii perioade Aeroportul din Cluj Napoca s-a dovedit a fi cel mai performant din punct de vedere al productivității muncii, valoarea acesteia îmbunătățindu-se de la an la an.

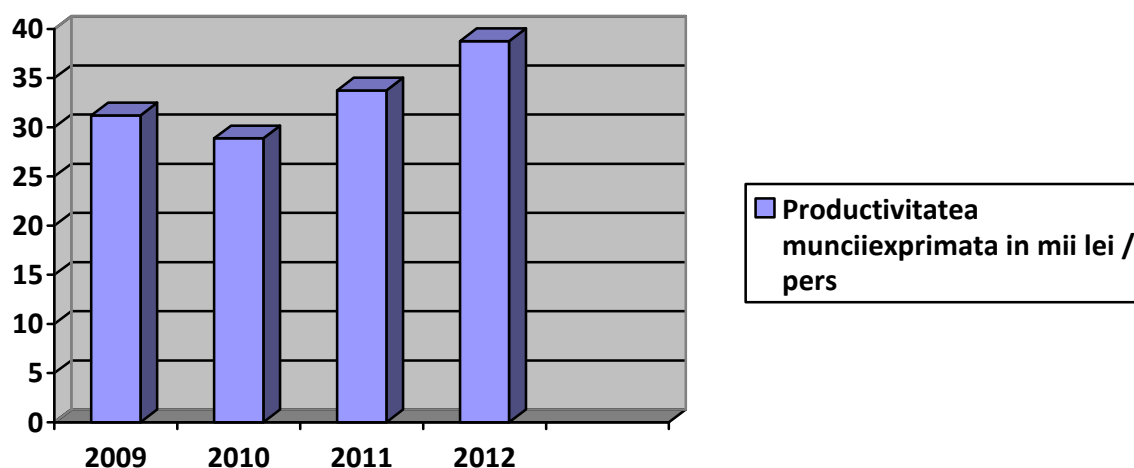


Productivitatea muncii înregistrată de RA Aeroport Transilvania Tîrgu-Mureș în perioada 31.12.2009 – 31.12.2012, calculată în funcție de veniturile proprii obținute și exprimată în mii lei per angajat:

Anii	Indicatori absoluți			Indicatori relative			
	De nivel y	Modificarea absolută Δ		Indicele I		Ritmul (%) R	
	$y_i$	$\Delta_i / 0$	$\Delta_i / i-1$	$I_i / 0$	$I_i / i-1$	$R_i / 0$	$R_i / i-1$
2009	31.20	*	*	*	*	*	*
2010	28.87	-2.33	-2.33	0.9253	0.9253	-7.47	-7.47
2011	33.74	2.54	4.87	1.0814	1.1687	8.14	16.87
2012	38.77	7.57	5.03	1.2426	1.1491	24.26	14.91

Indicatorii medii	
Calculați din mărimi absolute	
33.14	2.59

După cum se poate remarca și din graficul de mai jos în perioada analizată productivitatea muncii înregistrată de Aeroportul din Tîrgu Mureș a avut o evoluție oscilantă, cu tendință de creștere.



Dacă la 31.12.2009 productivitatea muncii avea o valoare de 31,20 mii lei/angajat la sfârșitul perioadei, la data de 31.12.2012 aceasta avea o valoare de 38,77 mii lei/angajat.

Valoarea productivității muncii a crescut în anul 2012, comparativ cu anul 2009 cu 7,57 mii lei/angajat.

Pentru o analiză a eficienței cheltuielilor salariale se impune calculul rentabilității cheltuielilor în raport cu cifra de afaceri și a eficienței acestora în raport cu cifra de afaceri. Formulele de calcul ale celor doi indicatori sunt următoarele:

**Rentabilitatea cheltuielilor cu personalul = (Cheltuieli cu personalul \* 100)/Cifra de afaceri**

**Eficiența cheltuielilor cu personalul = (Cifra de afaceri \* 100)/ Cheltuieli cu personalul**

Nr. crt	Perioada	Rentabilitatea chelt. cu personalul	Eficiența chelt. cu personalul
1	31.12.2009	49,35	202,62
2	31.12.2010	48,99	204,11
3	31.12.2011	49,83	200,70
4	31.12.2012	55,91	178,86

Mărimea indicatorului rentabilitatea cheltuielilor cu personalul ne arată nivelul cheltuielilor cu personalul la 100 de cifră de afaceri obținută. Rentabilitatea cheltuielilor cu personalul s-a redus în perioada studiată, astfel dacă la 31.12.2009 la fiecare 100 de lei cifră de afaceri facturată 49,35 lei reprezentau cheltuieli salariale, la 31.12.2012 la fiecare 100 de lei facturați 55,91 lei reprezentau cheltuieli salariale.

Eficiența cheltuielilor cu personalul ne indică cifra de afaceri obținută la fiecare 100 de lei cheltuiți cu salariile personalului. Eficiența cheltuielilor cu personalul s-a redus de asemenea, în perioada 31.12.2009 – 31.12.2012. Cel mai ridicat nivel s-a obținut în anul 2010, când la 100 de lei cheltuiți cu salariile personalului s-a realizat o cifră de afaceri de 204,11 lei. La 31.12.2012 la 100 de lei cheltuieli salariale se obțin 178.86 lei cifră de afaceri.

## **ii. Strategia de administrare pentru atingerea criteriului de performanță „Productivitatea muncii”**

***Unde vrem să ajungem? Nivelul de realizat al criteriului de performanță „productivitatea muncii” pentru anul 2013 este, conform contractului de mandat, de min.30 mii lei/pers.***

### **1.Ipotezele strategiei de administrare**

Elaborarea strategiei pentru perioada 2012-2016 se bazează pe așteptări privind creșterea constantă a veniturilor regiei și ca urmare și a cheltuielilor, o rată a inflației și o rată de schimb valutar constantă, precum și pe menținerea la o limită inferioară a numărului de personal.

## 2. Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță

- **Măsurarea productivității în vederea cunoașterii situației concrete și a creării de strategii.**
- **Reproiectarea proceselor de muncă, perfecționarea organizării muncii-optimizarea activităților.**
- **Asigurarea participării angajaților, comunicare deschisă.**
- **Creșterea veniturilor proprii ale regiei.**
- **Folosirea sistemelor informaționale**—acestea atrag după sine sporirea productivității deoarece asigură obținerea unei productivități mai mari cu aceleași cheltuieli de muncă, favorizează diminuarea celorlalte cheltuieli pe produse în general, realizarea de economii. Spre exemplu, utilizarea internet bankingul pentru realizarea operațiunilor bancare.
- **Pregătirea și perfecționarea personalului**— crește adaptabilitatea angajaților la locul de muncă, acceptarea provorărilor în domeniu.
- **Constientizarea tehnicilor de evitare a muncii puse în practica de anumiți angajați la locul de munca. Identificarea angajaților care evita în mod sistematic munca** și a caror sancționare sau eliminare din organizație poate duce natural la creșterea productivității.
- **Focalizarea pe productivitate, asigurarea stimulentei, distribuirea avantajelor**
- **Constientizarea importanței servirii clientului**, creșterea calității furnizării serviciilor
- **Îmbunătățirea sistemelor de control și intensificarea dialogului cu angajații**, cu scopul creșterii transparenței și sprijin în luarea deciziilor
- **Aplicarea principiului de a utiliza timpul într-un mod înțelept**, concentrarea pe ceea ce este important. „Concentrarea pe activitate, nu pe a fi ocupați ”
- **Îmbunătățirea rezultatelor pe care le au angajații raportate la efortul pe care îl depun – optimizare**
- **Stabilirea acelor aspecte pe care le putem îmbunătăți și optimiza pentru a crește rezultatele și a diminua efortul depus.**



- **Comunicarea angajaților a instrumentelor pe care le recomandăm să le utilizeze pentru a crește productivitatea muncii lor.** Concret, pentru mulți angajați nu e de ajuns să le comunicăm că vrem să creștem productivitatea muncii lor, cât să îi susținem cu modalități și instrumente prin care pot face acest lucru.
- **Analiza și evaluarea permanentă a productivității muncii,** compararea cu perioadele precedente și cu realizările altor competitori pe piață
- **ă.**
- **Stabilirea obiectivelor privind ameliorarea și optimizarea indicatorului.**
- **Planificarea acțiunilor pentru atingerea obiectivelor de performanță.**
- **Desfășurarea efectivă a activităților luând în considerare optimizarea performanțelor**
- **Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate**
- **Îmbunătățirea modului de derulare a activitatilor astfel încât să se înregistreze progrese pentru realizarea obiectivelor de performanță**

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

- **Proiectarea bazei de date financiar-contabile care să permită:**
  - colectarea datelor și furnizarea informațiilor privind productivitatea și eficiența personalului, rapidă, corectă și operativă.
  - îndreptarea atenției asupra datelor rezultate mai mult decât procesului de colectare a informațiilor și verificarea acestora.
- **Înregistrarea, actualizarea și structurarea periodică a bazei de date financiare** de o asemenea manieră încât să poată răspunde cerințelor specifice managementului regiei;
- **Stabilirea departamentului/persoanei responsabile cu controlul și mentenanța bazei de date financiare privind productivitatea și eficiența personalului regiei:**
  - identificarea unei ierarhii clar definite în scopuri de raportare;

- verificarea înțelegerii depline a obligațiilor și responsabilităților de către întreg personalul.
- **Întocmirea de previziuni ale productivității muncii în concordanță cu previziunile cheltuielilor cu personalul și a celor privind cifra de afaceri.**
- **Utilizarea instrumentelor zilnice de urmărire a activității angajaților**, cum ar fi rapoartele zilnice de activitate, indicatori de performanță – pentru productivitate..
- **Stabilirea și comunicarea către angajați a criteriilor de evaluare a productivității muncii.** Mai exact, stabilim care sunt acei indicatori care masoara productivitatea pe sectoare de activitate în cadrul aeroportului (ex: profit per vânzare, profit per angajat, etc), iar apoi comparăm rezultatele acestor indicatori periodic.
- Este necesar **să evaluăm periodic productivitatea** dacă vrem să știm dacă măsurile întreprinse și-au atins scopul sau nu.
- **Să stim sa motivam angajații pentru a încuraja o schimbare si îmbunătățirea rezultatelor.** Ca să motivăm individul și echipa, nu este întotdeauna necesară o motivare financiară. Aprecierea muncii din partea superiorului, recunoaștere în public, promovarea sunt doar câteva exemple de motivare non-financiare pe care le vom folosi.
- **Urmărirea indicatorului Productivitatea muncii cu ajutorul tabloului de bord.**

<b>Tablou de bord general</b>				
<b>EVOLUTIA INDICATORILOR</b>		<b>CHEIE PENTRU PRODUCTIVITATEA MUNCII</b>		
<b>Indicatori cheie</b>	<b>ian</b>	<b>febr</b>	<b>.....</b>	<b>Dec.</b>
Venituri proprii				
Cheltuieli personalul cu				
Indicele de creștere a				

veniturilor proprii fata de perioada precedentă				
Indicele de creștere a chelt.cu personalul fata de perioada precedentă				
Productivitatea muncii				
Indicele de creștere a productivitatii muncii				

- ***Întocmirea și comunicarea de proceduri scrise privind calculul și evidența productivității muncii;***
- ***Analiza sistemului de raportare a cheltuielilor cu personalul și a productivității muncii către Consiliul de Administrație, rapoarte lunare, analiza și controlul rapoartelor furnizate cu ajutorul tabloului de bord.***
- ***Analiza și evaluarea rezultatelor obținute vs. obiective stabilite, identificarea cauzelor abaterilor înregistrate.***
- ***Măsuri corective ale abaterilor constatate.***
- ***Corelarea indicatorului ponderea cheltuielilor cu personalul cu nivelul productivității muncii realizate în cadrul regiei.***

#### **4. Riscurile / problemele identificate, care pot influența negativ activitățile realizate;**

Riscul operațional de a înregistra pierderi rezultate din gestionarea inadecvată a proceselor interne și a sistemelor formalizate privind plata urmărirea cheltuielilor cu din erori umane, din ineficiența procedurilor interne de control sau din evenimente deosebite.

#### **5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Riscul operațional poate fi diminuat prin optimizarea relației dintre departamentele contabilitate, financiar, salarizare, vânzări.

Administrarea riscului operațional presupune următoarele:

- *proceduri interne de lucru pentru atribuțiile departamentelor Financiar, Contabilitate, Salarizare, Audit;*

- *monitorizarea, evaluarea și reducerea riscului operațional corespunzător procedurii interne;*
- *actualizarea bazei de date și implementarea deplină a sistemului contabil integrat;*

### iii. Analiza financiară

Creșterea productivității muncii față de perioada precedentă este determinată în principal de:

- modificarea veniturilor proprii;
- evoluția nivelului cheltuielilor cu personalul;
- influența unor factori aleatori.

Din analiza cheltuielilor cu personalul în corelație cu evoluția veniturilor proprii, se pot distinge următoarele situații:

**Ivp>Ich.p.**, respectiv indicele veniturilor proprii totale devansează indicele de modificare a cheltuielilor cu personalul, aceasta însemnând creșterea productivității muncii, cu efecte benefice pentru regie;

**Ivp=Ich.p.**, cei doi indicatori se modifică în aceeași proporție și deci se realizează aceeași productivitate a muncii ca și în perioada precedentă;

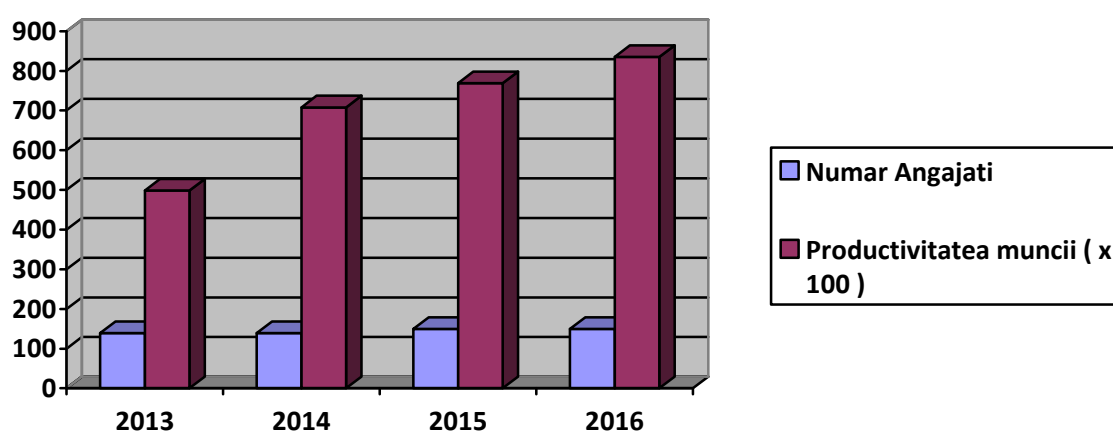
**Ivp<Ich.p.**, modificarea cheltuielilor cu personalul devansează abaterea veniturilor totale, cu efecte negative asupra situației criteriului de performanță, dar și a indicatorilor de rentabilitate a activității regiei.

Având în vedere obiectivul propus de creștere a numărului de pasageri și a numărului de aeronave deservite, o posibilă creștere a numărului de angajați în vederea furnizării serviciilor cerute, creșterea productivității muncii se prezintă astfel:

Anul	Număr angajați	Productivitatea muncii
2013	139	49.870
2014	139	70.790
2015	150	76.860
2016	150	83.510

#### iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei

**Realizarea unei productivități a muncii peste media pe piață, respectiv peste 83 mii lei/ persoană.**



#### II.3.6. Zile de inoperabilitate aeroportuară din motive imputabile regiei

##### Definiția criteriului de performanță

Zilele de inoperativitate aeroportuară imputabile regiei reprezintă zilele în care aeroportul Transilvania Tg-Mureș nu este deschis traficului aerian din motive imputabile administratorului aeroportului.

##### i. Situația actuală a criteriului de performanță

În acest moment valoarea indicatorului este 0 (zero).

## **ii. Strategia de administrare pentru menținerea criteriului de performanță**

### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Strategia de administrare pornește de la ipoteza creșterii numărului de pasageri precum și a numărului de aeronave care tranzitează aeroportul Transilvania Tg-Mureș așa cum sunt prezentate în acest Program de Administrare. Totodată se constată faptul că gradul de încărcare al aeronavelor comerciale crește de la an la an atât ca și număr de pasageri cât și ca greutate bagaje, crescând greutatea totală a aeronavelor.

Datorită acestui lucru uzura suprafețelor de mișcare (pista de aterizare decolare, căi de rulare, platforme de parcare aeronave) crește, echipamentele și instalațiile se uzează și devin insuficiente la număr, crește nevoia de personal specializat al regiei. Un aspect important este menținerea în stare de funcționare a aeroportului în perioada anotimpului de iarnă, când pentru operarea în condiții de siguranță a aeronavelor e nevoie de măsuri specifice.

### **2. Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță**

- A. Menținerea în stare corespunzătoare a infrastructurii aeroportuare
- B. Menținerea în stare de bună funcționare a parcului de mijloace tehnice aeroportuare
- C. Menținerea în stare de bună funcționare a aparatului de control și securitate
- D. Existența și instruirea permanentă a personalului implicat în activitățile operaționale ale aeroportului
- E. Existența unui stoc tampon de piese de schimb

### **3. Descrierea activităților necesare pentru atingerea criteriului de performanță**

#### **A. Menținerea în stare corespunzătoare a infrastructurii aeroportuare**

Măsurile pentru menținerea în stare corespunzătoare a infrastructurii aeroportuare se realizează prin măsuri de întreținere zilnică a infrastructurii precum și prin măsuri de întreținere periodică anuală.

Întreținerea zilnică se face de către direcția tehnică a aeroportului prin compartimentul infrastructură. Directorul tehnic al aeroportului împreună cu șeful compartimentului infrastructură au obligația prin fișa postului de a inspecta zilnic, la începerea programului de muncă starea tehnică a suprafețelor de mișcare și de a sesiza orice defect apărut la nivelul acestora. Inspekția cuprinde nu doar starea suprafețelor betonate, circa 10.000 mp, ci va cuprinde și starea tehnică a instalației de balizaj luminos. În urma inspekției zilnice se stabilește planul de măsuri de intervenție astfel încât compartimentul infrastructură să remedieze deficiențele constatate în timp util.

Totodată, dispecerul aparținând compartimentului supraveghere trafic aerian și care răspunde de operațiunile de trafic aerian în perioada programului de tură (orele 08:00-20:00, respectiv orele 20:00-08:00) inspektează suprafețele de mișcare, de fiecare dată când aterizează o aeronavă de peste 30 MTOW, în intervalul de până la decolare. În cazul în care se constată că la aterizarea aeronavei s-au produs deteriorări ale suprafețelor de mișcare care să pună în pericol decolarea aeronavei în bune condiții, se decide intervenția în regim de urgență pentru remedierea problemelor apărute.

La începutul fiecărui an, directorul tehnic al aeroportului și șeful compartimentului infrastructură vor întocmi planul de intervenție pentru reparația anuală a suprafețelor de mișcare și a instalațiilor de balizaj luminos. Planul de măsuri anuale include harta suprafețelor de mișcare cu o prioritizare a nevoilor de intervenție sub forma unor coduri colorate (urgență I-roșu, urgență II-galben, urgență III-albastru, urgență IV-verde) Totodată, se va întocmi și strategia anuală de revizie generală a instalației de balizaj luminos. O dată pe an, de comun acord cu operatorii aerieni, se decide închiderea aeroportului pe o perioadă scurtă de timp (5-7 zile) în așa fel încât să poată fi efectuate toate aceste operațiuni de reparații care nu pot fi efectuate sub trafic aerian. Închiderea aeroportului se va face de asemenea manieră încât traficul aerian să fie cât mai puțin perturbat.

Deosebit de important pentru menținerea aeroportului în stare de funcționare operațional este pregătirea și întreținerea suprafețelor de mișcare pentru sezonul de iarnă. Pentru acest obiectiv, de regulă, în scopul asigurării continuității activităților de aviație și a securității tehnice și de zbor a aeronavelor în intervalul 01 noiembrie – 31 martie (în funcție de ordinul Ministrului Transporturilor și de decizia Directorului General a AACR) se constituie comandamentul de iarnă și se aprobă un plan de acțiune al comandamentului de iarnă.

Comandamentul de iarnă al Aeroportului Transilvania Tg. Mureș se subordonează comandamentului operațional de iarnă din cadrul AACR (Autoritatea Aeronautică Civilă din România).

Rolul comandamentului de iarnă este de a lua toate măsurile organizatorice și tehnice necesare de intervenție operativă și eficientă, în perioada de iarnă, pentru limitarea și eliminarea efectelor ninsorii, poleiului și a gheții, asupra desfășurării activităților de trafic aerian la Aeroportul Transilvania Tg. Mureș.

Comandamentul de iarnă poartă întreaga răspundere pentru declanșarea oportună și eficientă a operațiunilor de dezăpezire și punerea în aplicare întocmai a prevederilor prezentului plan. Acesta are competența de a lua și alte măsuri, pe care le crede de cuviință, pentru buna desfășurare a tuturor activităților.

Declanșarea activităților de dezăpezire se va face odată cu constatarea depozitelor de zăpadă, gheață, polei și asociate, de natură să împiedice sau să îngreuneze desfășurarea în bune condiții a activității aeroportuare și va lua sfârșit în momentul când întreaga pistă, căile de rulare și platformele de îmbarcare/debarcare (parcare aeronave) sunt dezăpezite în totalitate, iar controlorul de trafic aerian, dirijare sol în serviciu. În urma verificărilor efectuate și a testelor de frânare efectuate pe suprafețele de mișcare, cu aparatura din dotare, a constatat că aeroportul poate, din acest punct de vedere, să primească în siguranță aeronavele la sol și să le asigure serviciile de deservire necesare.

Ordinul de declanșare al activităților de dezăpezire, cât și cel de terminare al acestor acțiuni poate fi dat de:

- Membrii Executivi ai Consiliului de Administrație
- Șef Centru Operațional
- Membrii comandamentului de iarnă

În lipsa acestor persoane, ordinul de declanșare al activităților de dezăpezire va fi dat de către controlorul de trafic aerian dirijare sol, care va acționa cu personalul și mijloacele disponibile în acel moment în serviciu, iar în situații de forță majoră va înștiința Președintele Executiv CA și Președintele Comandamentului de Iarnă și va lua măsurile necesare de anunțare și de aducere pe aeroport a personalului aeroportuar cuprins în acest plan și care are atribuțiuni pe linie de dezăpezire.

Deplasarea la și de la aeroport pentru personalul suplimentar solicitat pentru depășirea situației de forță majoră se va face cu mijloacele auto disponibile din cadrul regiei.

Înainte de începerea sezonului de iarnă personalul aeroportuar va fi instruit cu privire la modul de acțiune, succesiunea activităților, responsabilitățile pe care le au și trebuie să le pună în aplicare conform planului de acțiune al comandamentului de iarnă.



În acest scop șefii de sectoare vor prelucra personalului din subordine planul de acțiune al comandamentului de iarnă.

### **Măsurile premergătoare ce urmează a fi luate:**

- înștiințarea tuturor persoanelor despre atribuțiile pe care le au în timpul acțiunii de dezăpezire a suprafețelor de mișcare, cu recunoașterea concretă a suprafețelor de mișcare precum și a zonelor, echipamentelor și materialelor de care răspunde fiecare dintre aceștia;
- pregătirea tuturor echipamentelor și materialelor necesare desfășurării în bune condiții a acestor activități, depozitarea materialelor într-un loc sigur și accesibil de unde pot fi ridicate rapid;
- verificarea, pregătirea și menținerea în stare de funcționare a tuturor utilajelor auto. Șeful compartimentului Mentenanța va lua în acest sens toate măsurile ce se impun pentru a asigura funcționarea acestor mijloace la parametrii normali.
- verificarea zilnică a echipamentelor de radio telecomunicații, astfel încât acestea să fie în măsură să asigure permanent o bună legătură între echipajele care acționează la activitatea de dezăpezire. De această activitate răspunde persoana responsabilă cu radio comunicațiile din cadrul aeroportului.

### **Activități zilnice:**

- menținerea în stare permanentă de disponibilitate a suprafețelor de mișcare pentru aterizarea, rularea și parcare a aeronavelor la sol (pista betonată, căi de rulare și platforme de parcare) intră în răspunderea directă a Președintelui Executiv CA, Președintelui comandamentului de iarnă, membrilor comandamentului de iarnă precum și a controlorului de trafic aerian dirijare sol, care au obligația de a lua toate măsurile ce se impun pentru îndeplinirea acestei prevederi;
- menținerea în stare de funcționare a instalațiilor de iluminare (balizajul suprafețelor de mișcare CAT II, iluminarea platformelor, terminalelor, zonei publice) pe timp de noapte și în condiții de vizibilitate redusă;
- asigurarea utilităților care concură nemijlocit la siguranța circulației aeriene și la securitatea zborurilor (uzina electrică, rețeaua de telecomunicații, echipamentele de dirijare la sol a aeronavelor, controlul și testarea suprafețelor de mișcare - mașina FOLLOW ME, etc.);
- menținerea în permanentă stare de disponibilitate și operativitate a mijloacelor tehnice de dezăpezire, a echipamentelor pentru deservirea aeronavelor la sol și a autospeciilor PSI.

- Controlorul de trafic aerian dirijare sol în serviciu menține permanent legătura cu Comandamentul operațional de iarnă din cadrul Autorității Aeronautice Civile Române;
- Controlorii de trafic aerian dirijare sol au obligația de a controla zilnic, conform procedurilor și regulamentelor în vigoare, starea pistei de aterizare-decolare, a căilor de rulare și a platformelor de parcare a aeronavelor cu autovehiculul de intervenție FOLLOW ME.
- Controlorii de trafic aerian dirijare sol efectuează măsurători cu ajutorul dispozitivului MU METER pentru stabilirea coeficientului de frânare pe suprafața pistei. Informațiile astfel obținute fac parte din mesajele speciale de aviație SNOWTAM și Grupa Pistei, și sunt esențiale în luarea deciziei unui echipaj de aeronavă pentru efectuarea manevrelor de aterizare sau decolare pe Aeroportul Transilvania Tg. Mureș;
- Pentru precizia măsurărilor efectuate, dispozitivul MU METER va fi menținut corespunzător din punct de vedere tehnic, funcțional și disponibil în permanență pentru a fi utilizat în acest scop.
- Informațiile privind condițiile de operare pe Aeroportul Transilvania Tg. Mureș, disponibile publicului și pentru mass-media, vor fi transmise de către Șeful Centrului Operațional.

### **Modalitatea practică de intervenție pentru dezăpezire**

- Dezăpezirea suprafețelor de mișcare se va realiza cu autospeciala Bucher dotată cu lamă, perie și suflantă, autofreză de zăpadă și tractoarele cu lamă și perie. Aceste utilaje pentru dezăpezire vor fi utilizate doar de către personal instruit pentru manevrarea în siguranță a acestora.
- Curățarea pistei se va efectua prin treceri succesive începând de la pragul 25 spre pragul 07, de la axul pistei înspre margine, până la înlăturarea completă a depozitelor de zăpadă, slush (zăpadă cu apă), gheață sau asociate, de pe suprafața pistei betonate.
- În situații de vânt puternic când aplicarea procedurii de curățare prezentată mai sus nu este eficientă se poate aplica și altă procedură (exemplu: se poate începe înlăturarea zăpezii de pe o latură a pistei în funcție de direcția și intensitatea vântului și se va continua până la înlăturarea completă a depozitului de zăpadă, slush (zăpadă cu apă), gheață sau asociate, de pe suprafața pistei betonate) în scopul eficientizării și reducerii timpului de realizare a acestei activități.

- Procedura de dezăpezire va fi comunicată la începerea activității de către persoana din ordinul căreia s-a declanșat activitatea de dezăpezire.
- Atenție deosebită se acordă balizajului suprafețelor de mișcare (pentru evitarea deteriorării acestuia), în momentul formării malurilor de zăpadă rezultate în urma îndepărtării depozitelor de zăpadă, slush (zăpadă cu apă), gheață sau asociate, de pe suprafața pistei betonate.
- În situațiile în care aceste activități se realizează pe timp de noapte sau în condiții de vizibilitate scăzută, se va aprinde balizajul marginal pentru ca șoferul care manevrează utilajul pentru dezăpezire să poată observa și ocoli balizele. Dacă situația impune se aprinde și balizajul axial la începutul activității pentru o mai bună orientare a șoferului la realizarea primelor două treceri de la pragul 25 spre 07.
- În momentul formării malurilor de zăpadă la o distanță de aproximativ 3 (trei) metri față de marginea pistei, activitatea de curățare se va efectua cu viteză mică, dacă este cazul va fi desemnată o persoană pentru ghidarea șoferului până la realizarea ultimelor treceri cu autospeciala Bucher (autofreza de zăpadă sau tractoarele cu lamă și perie).
- Atunci când permit condițiile meteo și natura depozitelor de pe pistă (zăpada este uscată), pentru îndepărtarea malurilor de zăpadă formate se va utiliza autofreza pentru a spulbera malul de zăpadă.
- Curățarea finală a depozitului de zăpadă, slush (zăpadă cu apă), gheață sau asociate, din jurul balizelor se va realiza cu ajutorul mijloacelor tehnice disponibile ale regiei (multione + cupă, tractor cu lamă) și manual cu ajutorul echipelor formate din personalul aeroportuar în serviciu.
- Această activitate fiind considerată prioritară și cu implicații majore pentru operarea în siguranță a aeronavelor pe Aeroportul Transilvania Tg. Mureș, întreg personalul în serviciu de la toate sectoarele aeroportuare este obligat să participe atunci când este solicitat pentru realizarea acestei activități.
- Aceeași procedură se va aplica în cazul activităților pentru dezăpezirea căilor de rulare și a platformelor.
- La dezăpezirea platformelor se va acorda o atenție deosebită aeronavelor în staționare la pozițiile de parcare.
- În mod obligatoriu aceste aeronave vor fi balizate cu ajutorul conurilor reflectorizante, poziționate de către C.T.A Dirijare Sol în serviciu.

- C.T.A Dirijare Sol în serviciu va supraveghea îndeaproape activitatea de dezăpezire pe platforme atunci când sunt aeronave parcate și nu va permite apropierea utilajelor la o distanță mai mică de 5 metri față de extremitatea cea mai apropiată a aeronavei.
- Înlăturarea zăpezii din apropierea aeronavei pentru realizarea ieșirii acesteia de la poziția de parcare, se va efectua manual cu ajutorul echipei formate din personalul aeroportuar în serviciu.
- Este interzisă realizarea activității de dezăpezire în jurul aeronavelor care nu sunt balizate prin conuri reflectorizante.
- Atunci când se desfășoară activitatea de dezăpezire a căilor de rulare și a platformelor pe timp de noapte se vor aprinde în mod obligatoriu reflectoarele de pe pilon, aerogară sau garaj după caz.

Complementar acestor măsuri există un plan anual de întreținere a suprafețelor îniebrite din jurul suprafețelor de mișcare și din jurul instalațiilor de balizaj și a instalațiilor de aterizare instrumental a aeronavelor în vederea bunei funcționări a acestora. Lipsa de întreținere a suprafețelor îniebrite nu poate genera inoperativitate aeroportuară dar poate reprezenta o cauză majoră în generarea de tulburări ale traficului aerian.

## **B. Menținerea în stare de bună funcționare a parcului de mijloace tehnice aeroportuare**

Aeroportul Transilvania deține un parc de 48 mijloace tehnice aeroportuare care include totalitatea mijloacelor necesare întreținerii infrastructurii aeroportuare și procesarea pasagerilor și aeronavelor care operează pe aeroport. Lista mijloacelor tehnice aeroportuare include și autovehiculele speciale necesare pentru activități P.S.I. Principalele componente MTA sunt următoarele:

### **Autoturisme**

1. Chevrolet Captiva
2. Renault Clio
3. Dacia Logan
4. Dacia Nova

### **Autospeciale tip**

1. Tractor U650 echipat cu lamă și perie, două bucăți
2. Tractor Lamborghini echipat cu lamă și perie
3. Tractor Farmtrac cu tocătoare de 6 metri lățime
4. Cap tractor degivror pistă
5. Bucher P21 multifunctiona
6. Echipament Multione cu cupă mare, cupă mica, braț de ridicat, cositoare, freză zăpadă
7. Dispozitiv imprastiere substante solide
8. Autosalvare Mercedes
9. Autospeciala CTA Dacia Logan pick-up
10. Stivuitor

#### **Autospeciale și echipamente handling**

1. Autobandă bagaj Mulag
2. Autobandă bagaj Mercedes
3. Microbus Mercedes
4. Autobus Cobus
5. Vidanja
6. Alimentator cu apa
7. GPU mobil, trei bucăți
8. Electrocar de forta
9. Air starter
10. Autosări TLD , două bucăți
11. Autoscară manuală, două bucăți

#### **Autospeciale PSI**

1. Mercedes Ziegler

## 2. Autospecială APCAT

### **Alte echipamente**

1. Mașină de balotat
2. Freză zăpadă
3. Greblă mecanică

### **Autospeciale degivrare**

1. Degivror FMC 1800
2. Degivror Premier MT43P21
3. Degivror Typhoon

Inspekția parcului auto / echipamente deservire se efectuează zilnic de către șeful compartimentului de specialitate. Autovehiculele și utilajele sunt testate zilnic iar eventualele defecțiuni sunt remediate de către compartimentul mentenanța. În cazul în care utilajele sunt în garanție sau necesită intervenție supraspecializată se solicită intervenția partenerilor specializați.

Pentru menținerea în stare de funcționare a aeroportului în perioada de iarnă, între 15 - 20 octombrie se face inspekția generală a parcului de mijloace tehnice aeroportuare. Înainte de inspekția generală șeful compartimentului Mentenanța asigură revizia întregului parc de mijloace tehnice aeroportuare (operațiuni de servizare, schimb de ulei, filtre, cauciucuri, operațiuni de gresare, reparații lame de dezăpezire, perii de măturat pista, etc.)

Au fost luate totodată măsuri de completare a listei de investiții cu mijloacele lipsă din parcul auto (rezervor de combustibil suprateran cu instalație de pompare, măturător de zăpadă universal pentru tractoare inclusiv perie).

Pentru pregătirea de iarnă se asigură o atenție sporită pregătirii autospeciialelor pentru degivrare. În acest moment aeroportul Transilvania deține trei autospeciale pentru degivrat din care:

- Degivror FMC 1800, an fabricație 1980, în stare de funcțiune
- Degivror Premier MT43P21 , an fabricație 2008, achiziționat defect
- Degivror Safaero , an fabricație 2011, în stare de funcțiune

Problema degivrorului achiziționat în anul 2008 este aceea că firma furnizoare a refuzat orice contact cu regia autonomă Aeroportul Transilvania datorită litigiilor

existente din perioada derulării contractului, între timp aceasta intrând în insolvență și este nevoie să fie contactată o altă firmă de profil.

Pentru pregătirea sezonului de iarnă autospecialele pentru degivrare se testează separat, iar mostrele de lichid de degivrare se trimit la laboratoare specializate în vederea obținerii certificatului de calitate valabil pe întreg sezonul de iarnă.

Pentru menținerea în stare operațională a suprafețelor de mișcare este necesară achiziționarea în intervalul 2012-2016 a unor noi echipamente după cum urmează:

- Autofreză zăpadă
- Autospecială PSI cat 7
- Autovehicul multifuncțional pentru dezăpezire

### **C. Menținerea în stare de bună funcționare a aparaturii de control securitate**

Aparatura de control securitate se află dispusă pe fluxurile de acces pasageri în zona securizată a aeroportului. Este proprietatea regiei autonome și este utilizată de Brigada de Control Antiteroristă SRI. De buna funcționare a aparaturii de control depinde capacitatea aeroportului de a verifica și permite accesul în zona securizată numai a persoanelor și bunurilor care nu prezintă niciun risc pentru activitatea operațională a aeroportului. Au fost constatate deficiențe referitor la faptul că nu existau contracte pentru mentenanța acestor aparate. În condițiile ieșirii acestora din perioada de garanție există riscul ca în momentul defectării acestor aparate aeroportul să nu mai fie operațional. După rectificarea bugetului au fost demarate măsuri de încheiere a contractelor de mentenanță.

Aparatura este verificată zilnic de către utilizatorii acesteia (Brigada Antiterorista SRI). În caz de constatare a unor defecțiuni este informat de urgență șeful compartimentului securitate al aeroportului Transilvania care dispune de urgență contactarea companiilor cu care există contracte de mentenanță în vederea remedierii acestora. Totodată se impune asigurarea pe viitor a unui stoc tampon de piese de rezervă pentru înlocuirea de urgență a celor defecte.

### **D. Existența și instruirea permanentă a personalului implicat în activitățile operaționale ale aeroportului**

Pentru a putea menține operațional aeroportul Transilvania în cadrul Regiei Autonome trebuie să existe angajat personal care să dețină calificările impuse de reglementările

aeronautice în vigoare precum și personal care să dețină certificatele de acceptanță emise de AACR. Lipsa acestui personal sau a calificărilor necesare poate duce la retragerea certificatului de autorizare a aerodromului și pe cale de consecință aeroportul devine neoperațional.

Pentru evitarea acestei situații sunt necesare următoarele măsuri:

- transmiterea solicitărilor privind obținerea certificatelor de acceptanță din partea AACR pentru personalul nominalizat în regulamentele aeronautice
- menținerea în mod obligatoriu în cadrul organigramei și a statului de funcții a personalului implicat în activități de siguranță a traficului aerian și a activității de deservire a pasagerilor (control trafic aerian dispecer sol, handling, comunicații sol , PSI)
- întocmirea și implementarea unui program de instruire permanentă a personalului implicat în activități de siguranță a traficului aerian și a activităților de deservire a pasagerilor (control trafic aerian dispecer sol , handling, comunicații sol , PSI)
- monitorizarea permanentă a deținerii de către personalul implicat în activități de siguranță a traficului aerian și a activităților de deservire a pasagerilor (control trafic aerian dispecer sol, handling, comunicații sol , PSI) de licențe necesare desfășurării activității și reînnoirea acestora la scadență

### **iii. Analiza financiară**

---

#### **1. Întreținerea zilnică a pistei și a balizajului**

- întreținere balizaj – 40.000 lei/an
- reparații curente cu RRD și consumabile pentru setul de scule – 40.000 lei/an
- benzină pentru setul de scule și mașină de intervenție – 9.000 lei/an
- consum benzină și consumabile mașina FOLLOW-ME – 25.000 lei/an
- dezăpezire – combustibil pentru echipamente de dezăpezire – 65.000 lei/an
- marcaj suprafețe de mișcare – 300.000 lei/an

**Total** = 479.000 lei/an/365 zile = 1.312 lei/zi



## **2. Întreținerea anuală a pistei**

- reparații dale izolate la pista 2000 mp - 1.000.000 lei
- recolmatări rosturi la pista de aterizare decolare – 360.000 lei

**Total** = 1.360.000 lei

## **3. Revizia generală a balizajului**

- piese de schimb – 130.000 lei/an
- revizie generală grupuri electrogene și UPS – 10.000 lei/an
- uzină electrică (regulatori, tablou general, baterii de condensatoare) – 10.000 lei/an
- verificare diagramă izocandelă (luminoasă) pentru balizaj încastrat de 2 ori/an și suprateran o dată pe an – 72.500 lei/an
- verificare din zbor a balizajului și sistemului PAPI – 250.000 lei/an

**Total** = 472.500 lei/an

## **4. Lichid de degivrare**

- 22.000 litri în valoare de 226.000 lei

## **5. Materialele antiderapante pistă**

- calciu lichid 2500 litrii în valoare de 2.108 lei
- clorură de calciu 8.225 litrii în valoare de 15.272 lei

**Total valoare** 17.380 lei

## **6. Întreținerea parcului auto**

- (RC, RT, RTS), servicii, carburant, materiale, lichide speciale, asigurări obligatorii

**Total valoare** 561.140 lei

## **7. Mentenanța la aparatele de securitate**

- revizii tehnice și radiologice, verificare securitate radiologică și intervenții corective la defecțiuni (12.400 Euro + TVA pentru aparatura RX și 2500 Euro + TVA porți detectoare de metale)
- stoc piese tampon 160.000 lei

**Total valoare** 160.000 lei

## **8. Cursuri de handling**

- 100 Euro + TVA pentru o persoană în cazul când sunt mai mult de 15 persoane de la aceeași societate sau 150 Euro + TVA în cazul unui număr mai mic de 15 persoane de la aceeași societate

**Total** 14 persoane x 186 Eur = 2604 Eur x 4,6 lei/eur = 11.978 lei

## **9. Cursuri de check-in**

- 100 Euro + TVA pentru o persoană în cazul când sunt mai mult de 15 persoane de la aceeași societate sau 150 Euro + TVA în cazul unui număr mai mic de 15 persoane de la aceeași societate

**Total** 14 persoane x 186 Eur = 2604 Eur x 4,6 lei/eur = 11.978 lei.

## **10. Concediu de recuperare psihologică pentru personalul CTA-DS**

- aprobat în anul 2012 este de 1.600 lei

**Total** 7 persoane x 1.600 lei/persoană = 11.200 lei.

## **11. Licență CTA-D**

- 6 dispeceri x 40 Eur + TVA
- un instructor 1 persoană x 125 Euro + TVA

**Total** valoare 455 Euro x 4,6 lei/Euro = **2.093 lei.**

## 12. Combustibili necesari/an

- motorină lichidă 18.440 litri x 6,02 lei/l = 111.009 lei
- Benzină lichidă 5000 litri x 6,5 lei/l = 32.500 lei
- benzină BCF 8.800 litri x 6 lei/l = 52.800 lei

**Total** combustibili = 196.309 lei

## 13. Achiziție utilaje

- Autofreză zăpadă 2.500.000 lei
- Autospecială PSI cat 7 2.500.000 lei
- Autovehicul multifuncțional pentru deszăpezire 2.500.000 lei

**Total** utilaje 7.500.000 lei

### iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei

După implementarea strategiei, aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș nu va înregistra zile de inoperabilitate aeroportuară din motive imputabile regiei.

### II.3.7. Gradul de autofinanțare - prin creșterea cifrei de afaceri și a profiturilor

Definirea criteriului de performanță "Grad de autofinanțare prin creșterea cifrei de afaceri și a profiturilor"

---

Gradul de autofinanțare ( GAF) reflectă gradul de acoperire a cheltuielilor totale din veniturile proprii.

Modul de calcul al indicatorului stabilit prin contractul de mandat este:

$$\text{Gradul de autofinanțare} = \frac{\text{Venituri proprii}}{\text{Cheltuieli totale}} \times 100$$

In determinarea indicatorului au fost avute în vedere semnificațiile termenilor: „venituri , și „cheltuieli,, prevăzute de Ordinul Ministrului Finanțelor Publice

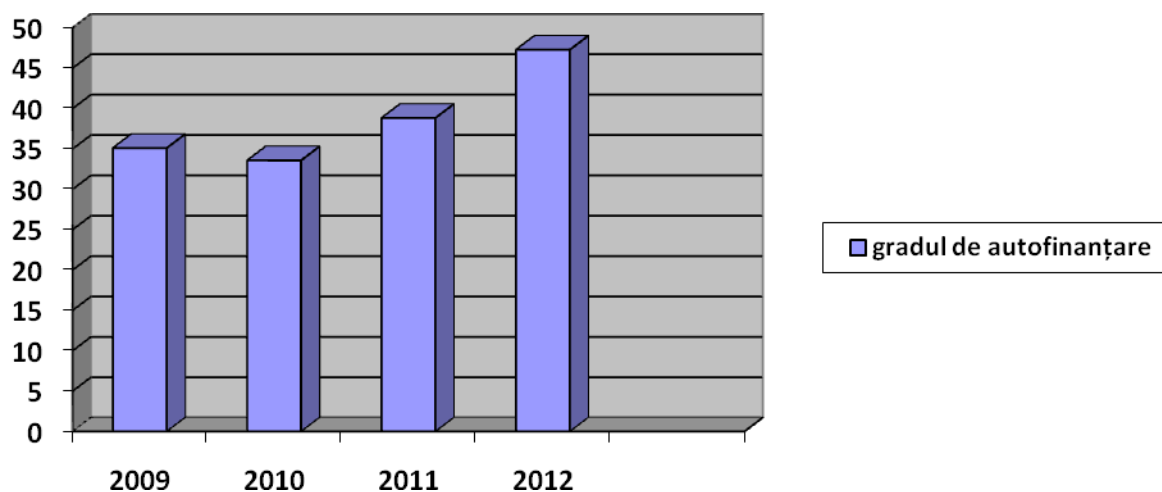
nr.3055/2009 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene.

Veniturile proprii sunt veniturile realizate de regie din realizarea obiectului său de activitate, respectiv venituri totale – veniturile din subvenții.

Gradul de autofinanțare indică gradul de autonomie al regiei. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mare cu atât crește capacitatea de autofinanțare a regiei respectiv gradul de acoperire a cheltuielilor totale ale regiei din veniturile proprii.

### **i. Situația actuală a criteriului de performanță - Gradul de autofinanțare prin creșterea cifrei de afaceri și a profiturilor**

Pentru evaluarea situației actuale a regiei sub raportul gradului de autofinanțare s-a urmărit evoluția indicatorului realizat la R.A. Aeroportul Transilvania SA în decursul anilor 2009, 2010, 2011 și 2012 .



<b>Gradul de autofinanțare</b>	
<b>2009</b>	35.10
<b>2010</b>	33.57
<b>2011</b>	38.83
<b>2012</b>	47.28

Cu excepția anului 2010, când se înregistrează o ușoară scădere a gradului de autofinanțare de față de nivelul realizat în anul 2009, indicatorul analizat prezintă o evoluție crescătoare de la o perioadă la alta.

ii. Strategia de administrare pentru atingerea criteriului de performanță „ Grad de autofinanțare – prin creșterea cifrei de afaceri și a profitului”

### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Elaborarea strategiei pentru perioada 2012-2016 se bazează pe așteptări privind creșterea constantă a cifrei de afaceri a regiei, o rată a inflației și o rată de schimb valutar constantă.

### **2. Măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță**

- Aplicarea unui management financiar eficient, prin înființarea unei baze de date financiare adecvate și exploatarea acesteia atât în planificarea managementului regiei cât și în verificarea modului de realizare a obiectivelor fixate.
- Înregistrarea, actualizarea și structurarea periodică a bazei de date financiare de o asemenea manieră încât să poată răspunde cerințelor specifice managementului regiei.
- Diversificarea și creșterea veniturilor proprii prin:
  - creșterea veniturilor din chirii

- creșterea veniturilor din activități conexe ( ticketing, acces saloane VIP, internet)
- creșterea veniturilor din activități aviatice prin creșterea numărului de pasageri și al numărului de mișcări
- Diminuarea cheltuielilor regiei: cheltuielile cu consumul de carburanți, cheltuielile de delegare, cheltuielile cu telefoanele, internetul, prin utilizarea lor rațională și prin negocierea de tarife mai scăzute.

### **3. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

În vederea reducerii cheltuielilor, în primul rând, este necesară o revizuire a contractelor existente pentru a evita plata serviciilor de care nu beneficiem. În momentul de față, regia are contracte cu mai mulți furnizori de telefonie, pentru care plătește abonamente lunare dar nu folosește serviciile decât de la un singur furnizor.

De asemenea regia va impune realizarea de rapoarte periodice, sub forma tablourilor de bord specifice, prezentate managementului privind informații cheie care permit analiza și evaluarea veniturilor și cheltuielilor regiei.

Pentru un management mai performant se va urmări lunar evaluarea abaterilor de la criteriile de performanță și identificarea cauzelor care au condus la înregistrarea abaterilor în vederea eliminării acestora. De asemenea se vor analiza trendurile indicatorilor de performanță precum și ale obiectivelor însușite de către Consiliul de Administrație al R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș urmărite cu scopul de a scoate la iveală slăbiciunile sau, dimpotrivă punctele forte ale regiei. În cazul punctelor slabe se vor stabili măsuri de corecție și îmbunătățire a activității care conducă la diminuarea și eliminarea acestora. În cazul punctelor forte se va pune accentul pe acestea și se vor stabili strategii pentru promovarea acestora

În vederea creșterii veniturilor proprii, așa cum s-a prezentat în cadrul acestui plan, vom urmări maximizarea veniturilor realizate din chirii pentru spații comerciale și publicitare prin implementarea procedurilor interne care să elimine suspiciunile legate de modul de atribuire al contractelor și modul de calcul al chiriilor. Din acest punct de vedere vom avea în vedere includerea de clauze în contractele încheiate cu partenerii noștri, astfel încât regia să aibă posibilitatea de a rezilia contractele în cazul apariției de probleme în desfășurarea acestuia dar și posibilitatea de a mări chiria cu indicele de inflație sau în cazul creșterii traficului de pasageri având în vedere că putem oferi astfel mai mulți potențiali clienți către acești agenți economici.

Identificarea de noi soluții care să aducă venituri suplimentare regiei, este un obiectiv permanent al aeroportului și suntem convinși că vom identifica și alte modalități de atragere a veniturilor auxiliare.

Din acest punct de vedere, până în prezent au fost identificate câteva surse noi de venit suplimentar prin deschiderea accesului la salonul VIP către publicul larg prin plata unei taxe, introducerea de acces la internet wireless în aeroport prin plata unei taxe și nu în ultimul rând diversificarea de servicii de ticketing prin vânzarea de bilete de transport către cât mai multe companii aeriene.

În același timp, în cazul în care vom efectua lucrări de extindere pentru infrastructura existentă, în faza de proiect, vom prevedea obținerea de noi spații comerciale și publicitare care vor avea menirea de a crește veniturile regiei.

Creșterea traficului aerian este unul din cele mai importante obiective pe care le are conducerea Aeroportului Transilvania Tîrgu Mureș. Având în vedere taxele de aeroport pe care le practicăm, respectiv cele mai mici taxe de aeroport din România, dorim să scoatem acest lucru în evidență către companiile aeriene prin crearea unui departament de marketing care să organizeze campanii de promovare a aeroportului. Considerăm ca acest lucru va aduce pe lângă un plus de imagine și recunoaștere al zonei de deservire și o creștere a traficului către aeroportul nostru.

În vederea creșterii traficului, considerăm ca cea mai mare provocare este aceea de a aduce pasagerii din județele marginase ( și nu numai ) către aeroport prin mijloace de transport în comun. Considerăm că este unul din factorii cei mai importanți în vederea creșterii traficului aerian pe aeroportul Tîrgu Mureș având în vedere faptul că orice companie aeriană este interesată de numărul de pasageri pe care îl poate da o regiune prin aeroportul care o deservește.

De asemenea conducerea aeroportului va demara o acțiune de colectare de date de la pasagerii cu privire la destinațiile pe care aceștia le consideră utile pentru a putea identifica anumite trend-uri care pot fi folosite în creșterea destinațiilor oferite.

#### **4. Riscurile / problemele identificate care pot influența negativ activitățile realizate**

Considerăm ca cel mai mare risc îl reprezintă inoperativitatea aeroportului din cauze imputabile regiei. Acest risc atrage lipsa veniturilor pentru perioada de inoperativitate dar și riscul ca operatorii aerieni să renunțe la serviciile aeroportului nostru.

Un alt risc îl reprezintă scăderea traficului aerian și majorarea cheltuielilor.

Concurența aeroporturilor Cluj și Sibiu care, deocamdata sunt ceva mai bine organizate . Cel mai mare risc legat de RA Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș îl reprezintă o posibilă dezbinare a factorilor locali în ceea ce privește intențiile și strategia de dezvoltare a aeroportului. O astfel de situație trebuie evitată, dacă se poate.

## 5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor

Măsurile pentru eliminarea riscurilor de inoperativitate ale aeroportului sunt descrise în capitolul II.3.6.

Considerăm că cel mai bun mod de a elimina riscul de scadere al traficului este să menținem și să îmbunătățim constant nivelul calității și siguranței serviciilor oferite.

Crearea unui organism de susținere cetățenească a aeroportului precum și găsirea unor soluții de implicare mai activă a aeroportului în viața socială a comunității.

Participarea activă a aeroportului TGM la activitatea Asociației Naționale a Aeroporturilor precum și la activitățile ACI și Asociației Americane a Aeroporturilor. Aceasta ar conduce la obținerea acceptării regiei în comunitatea largită a aeroporturilor românești și zonale. Menționăm că program de politică coerentă de trafic sugerat ne poate situa pe un loc de seamă între infrastructurile aeroportuare din Europa de Răsărit.

### iii. Analiza financiară

Având în vedere creșterea preconizată a traficului aerian, a veniturilor din chirii și spații publicitare precum și veniturile din activități conexe, dar și o rată a inflației și o rată de schimb valutar constantă, estimăm că veniturile regiei vor crește ajungând să se dubleze față de anul 2012.

An	Nr pasageri	Venituri Totale	Cheltuieli totale	Grad de autofinanțare
2012	300,702	5,002,029.00	10,579,233	47,28
2013	320,000	6,932,000.00	11,000,000	63,02
2014	393,588	9,839,700.00	12,000,000	82,00
2015	412,776	11,145,000.00	12,600,000	88,45
2016	431,967	12,527,000.00	13,000,000	96,36



#### **iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei**

După implementarea strategiei, R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș, va crește veniturile proprii ajungând la sfârșitul anului 2016 să se poate întreține singur, fără ajutorul subvențiilor primite.

#### **II.3.8. Realizarea Programului de investiții și reparații**

##### **Definirea criteriului de performanță:**

Prin HCJM nr. 43/28 Martie 2013 s-a aprobat lista de investiții pe anul 2013 R.A. Aeroportul Transilvania Tîrgu – Mureș, după cum urmează: la capitolul investiții a fost prevăzută suma de 2,460,000 lei, pentru studii, proiecte tehnice, expertize, achiziții echipamente și reparație capitală la pistă, iar la capitolul reparații suma de 2,188,000 lei reparație capitală la pistă, platforma și gardul perimetral.

##### **i. Situația actuală a criteriului de performanță:**

Aceasta a fost modificată prin HCJM nr.134 din data de 5 Septembrie 2013 după cum urmează: la capitolul investiții a fost prevăzută suma de 3.740.000 lei, pentru studii, proiecte tehnice, expertize, achiziții echipamente și, iar la capitolul reparații suma de 2.188.000 lei pentru reparație capitală la pistă, platforma și gardul perimetral.

##### **ii. Strategia de administrare pentru atingerea criteriului de performanță:**

Strategia de administrare precum și măsurile necesare pentru atingerea criteriului de performanță sunt redate în Cap. II.2.1 ale Planului de Administrare.

#### **4. *Riscurile/problemele identificate***

1. Contestarea licitațiilor ca urmare a încălcării prevederilor legale în materie,

2. Informații de bază neîntemeiate, bazate pe documente lipsă,
3. Lipsuri calitative majore studiu,
4. Greutăți de alocare fonduri pentru achiziții, fonduri insuficiente alocate de la bugetul Consiliului Județean Mureș,
5. Neorganizarea/amânarea cursurilor de instruire.

### **5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

1. Cunoașterea în detaliu a legislației aplicabile achizițiilor publice,
2. Studiarea/consultarea Ghidului Solicitantului la revizuirea cererii de finanțare și a atașamentelor,
3. Verificări riguroase ale Studiilor de Fezabilitate și concordanța cerințe din caietul de sarcini,
4. Creșterea veniturilor din activitatea comercială pentru asigurarea fondurilor necesare (închiriere spații aflate în administrare pentru activități de birou, reclamă și publicitate, etc.)
5. Urmărirea oportunităților de instruire/calificare continuă personal în domeniu.

Analiza financiară precum și Rezultate preconizate după implementarea strategiei sunt redate în Cap. II.2.1 ale Planului de Administrare.

### **II.3.9. Număr de pasageri deserviți**

#### **Definiția criteriului de performanță**

Reprezintă numărul de pasageri care tranzitează aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș în intervalul unui an calendaristic.

#### **i. Situația actuală a criteriului de performanță**

În anul 2012 numărul total de pasageri care au tranzitat aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș a fost de 300.702 pax.

## **Obiectivul noului Consiliu de Administrație al Regiei autonome Aeroportul Transilvania Tg-Mureș**

---

Conform actualelor criterii de performanță asumate obiectivul este deservirea unui număr de 260.000 pasageri . Din punct de vedere al traficului de pasageri obiectivele noului consiliu de administrație sunt următoarele:

- Anul 2013 un număr de 330.000 pasageri tranzitați
- Anul 2014 un număr de 390.000 pasageri tranzitați
- Anul 2015 un număr de 410.000 pasageri tranzitați
- Anul 2016 un număr de 430.000 pasageri tranzitați

### **ii. Strategia de administrare pentru menținerea criteriului de performanță**

#### **1. Ipotezele strategiei de administrare**

Strategia de administrare pornește de la ipoteza că aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș dispune de capacitatea tehnică și operațional de procesare a numărului de pasageri enunțat în obiectivele propuse.

Aerogara actuală permite conform estimărilor proiectanților procesarea unui număr maxim de 400 pasageri/oră și a unui număr maxim de 800.000 de pasageri/an.

Suprafețele de mișcare (pista de aterizare-decolare, căi de rulare, platforme de parcare) în suprafață de 110.270 mp permit procesarea aeronavelor de maniera atingerii obiectivelor propuse.

Pista betonată de aterizare decolare în lungime de 2100 mp și lățime de 45 mp, balizajul luminos performant precum și instalațiile de ghidaj ILS cat II permit aterizarea și decolarea tuturor categoriilor de aeronave scurt și mediu curier utilizate astăzi la nivel european în condiții 24 de ore pe zi și 365 zile pe an.

#### **2. Măsurile de implementare a strategiei pentru atingerea criteriilor de performanță propuse**

- Promovarea aeroportului către companiile aeriene prin participarea la conferințe și manifestări aviatice (târguri și expoziții)

- Menținerea unui nivel tarifar scăzut pentru atragerea traficului
- Crearea unui marketing pro-activ în relația cu partenerii în vederea atragerii de noi companii și creșterea alături de clienții deja existenți.
- Crearea infrastructurii care să permită creșterea traficului în condiții de siguranță.

## **6. Descrierea activităților necesare pentru implementarea măsurilor**

- Pornim de la ipoteza că actualele tarife aeroportuare sunt deosebit de atractive pentru operatorii aerieni. Totodată tarifele de handling propuse de noul Consiliu de Administrație constituie un factor de stimulare a traficului aerian.
- Un alt aspect de care trebuie ținut cont este potențialul economic și turistic regional a ariei deservite de aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș și care trebuie exploatat mai sistematic.
- Statutul de aeroport internațional permite deservirea curselor regulate interne și externe.

Capacitățile tehnice ale aeroportului Transilvania așa cum sunt ele la ora actuală permit dezvoltarea traficului aerian pentru destinațiile interne și externe pe distanțe scurte și medii.

În vederea operării în condiții de siguranță pot fi procesate următoarele categorii de aeronave:

- Airbus 318            59 MTOW        max 107 pax
- Airbus 319            64 MTOW        max 124 pax
- Airbus 320-200    74 MTOW        max 179 pax
- Boeing 737-300    57 MTOW        max 128 pax
- Boeing 737-600    56 MTOW        max 110 pax
- Boeing 737-700    60 MTOW        max 126 pax
- Boeing 737-800    71 MTOW        max 162 pax
- ATR 42-500         19 MTOW        max 48 pax
- ATR 72-500         23 MTOW        max 68 pax

- Embraer 120 17 MTOW max 30 pax

Și în mod evident orice altă categorie de aeronave care se încadrează sub această limită MTOW.

Datorită caracteristicilor PCN ale suprafețelor de mișcare ale aeroportului Transilvania nu se va putea stimula traficul de aeronave cu MTOW mai mare de 72.

Creșterea traficului de pasageri pe aeroportul Transilvania va fi centrată pe două direcții principale:

1. creșterea traficului de pasageri din domeniul comercial
2. creșterea traficului de pasageri în domeniul aviației generale

### **Creșterea traficului de pasageri în domeniul comercial se referă la cursele aeriene regulate precum și cursele aeriene tip charter**

În acest moment principalul operator în trafic internațional regulat este compania Wizz Air care operează aeronave tip Airbus 320 pe 12 destinații: Barcelona, Bologna, Budapesta, Dortmund, Bologna, Frankfurt, Londra, Madrid, Memmingen, Milano, Roma, Paris urmata de compania Ryann Air care opereaza cu aeronave tip Boeing 737 pe 2 destinații: Pisa și Charleroi.

Traficul intern regulat este asigurat de compania Tarom pe relația Tg-Mureș – București.

După data de 01.06.2012, odată cu instalarea noii conduceri a aeroportului a fost inițiat un proiect de hotărâre privind intrarea în legalitate a tarifelor practicate de aeroport și respectarea prevederilor OMTI 744/2011.

De asemenea, s-au inițiat discuții cu alți operatori aerieni în vederea creșterii traficului de pasageri de pe Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș.

S-au purtat discuții cu reprezentanții companiei Medalion Air compania aflată momentan în reorganizare, ca în cazul începerii operării să fie o aeronava bazată la Tîrgu Mureș, cu reprezentanții Ten Airways care intenționează să înceapă operarea de zboruri regulate, până în prezent aceștia operând doar în regim de charter, dar și cu reprezentanții Easy Jet care doresc reînceperea operării în România și cu această ocazie le-a fost prezentată opțiunea zborurilor de la Tîrgu Mureș și reprezentanții companiei Sólyom Hungarian Airways.

Din punct de vedere al curselor charter cu frecvență regulată pe aeroportul Transilvania au operat în vara anului 2012 două curse, operatorul aerian Wideroe pe relația Copenhaga în intervalul 12 mai - 29 septembrie cu un număr de 20 de curse și operatorul aerian Air Arabia în intervalul 20 iunie -10 octombrie pe relația Hurghada cu un număr de 17 curse.

În anul 2013 nu a avut loc nici o cursă charter de pe aeroportul Transilvania.

O previziune a creșterii traficului aerian pornește de la următoarele premise specifice după care se desfășoară activitatea pe aeroportul Transilvania Tîrgu-Mureș:

1. intervalul martie - septembrie, sezon de vârf trafic aerian, 30 săptămâni
2. intervalul octombrie - februarie, sezon scăzut trafic aerian, 22 săptămâni
3. intervalul mai – octombrie, sezon turistic de vară, 27 săptămâni

În acest moment pe aeroport se desfășoară următorul tip de trafic:

- Curse comerciale regulate pe 15 destinații cu o frecvență de 35 curse/săptămână în sezonul de vârf și 25 curse/săptămână în sezonul scăzut
- Încărcarea medie a aeronavelor este de 117 pax (65 %)

Pornind de la aceste premise estimarea traficului este următoarea:

## **Anul 2014**

### **Comercial**

#### 15 destinații existente

Sezon de vârf: 35 curse/săpt\*30 săpt = 1050 curse\*117 pax\*2 = 245.700 pax

Sezon scăzut: 25 curse/săpt\*22 săpt = 550 curse\*117 pax\*2 = 128.700 pax

#### Creșterea frecvenței pe destinațiile existente sau introducerea de noi destinații

Sezon de vârf 2 curse/săpt\*30 săpt = 60 curse\*117 pax\*2 = 14.040 pax

Sezon scăzut 1 curse/săpt\*22 săpt = 22 curse\*117 pax\*2 = 5.148 pax

**Total pasageri**

**393.588 pax**



## Anul 2017

### Comercial

Sezon de vârf            41 curse/săpt\*30 săpt = 1.230 curse\*117 pax\*2 =  
287.820 pax

Sezon scăzut 28 curse/săpt\*22 săpt = 616 curse\*117 pax\*2 =            144.144  
pax

#### Creșterea frecvenței pe destinațiile existente sau introducerea de noi destinații

Sezon de vârf            2 curse/săpt\*30 săpt = 60 curse\*117 pax\*2 =            14.040 pax

Sezon scăzut 1 curse/săpt\*22 săpt = 22 curse\*117 pax\*2 =            5.148 pax

### **Total pasageri**

**451.152 pax**

Calculul de creștere al traficului se bazează pe o creștere constantă de la an la an și nu include cursele charter. În decursul mandatului, management-ul aeroportului împreună cu consiliul de Administrație va face toate demersurile necesare atragerii acestui tip de trafic sezonier.

În cazul curselor charter acestea operează în mod normal în intervalul turistic. De asemenea gradul de încărcare al curselor charter este mai mare fiind de aproximativ 85%.

**Charter**                    1 cursă /săpt\*27 săpt\*153 pax\*2 =            8.262 pax

Contractarea de agenții de turism / companii aeriene care să aducă curse tip charter pe aeroportul Tirgu Mureș Transilvania poate crește traficul anual semnificativ. Conform comunicatului aflat pe site-ul aeroportului Cluj în sezonul de vară 2013, în perioada 01.06.13-30.09.13 au operat un număr de 9 zboruri charter pe săptămână.

Estimăm că aceste curse aduc un număr de peste 45.000 pasageri.

9 curse /săpt\*17 săpt\*153 pax\*2 =            46.818 pax

Având în vedere că estimările legate de creșterea traficului nu includ și cursele charter, numărul total de pasageri prelucați de Aeroportul „Transilvania” Tirgu Mureș poate depăși pragul de jumătate de milion până în anul 2017.

.



Având în vedere planurile de extindere ale serviciilor pe care Aeroportul "Transilvania" Tîrgu Mureș le va putea oferi operatorilor aerieni prin construirea unui hangar de mentenanță pentru aeronave, posibilitatea de a crește numărul de aeronave care își au baza operațională pe acest aeroport crește. Odată cu suplimentarea numărului de aeronave cu baza în Tîrgu Mureș, numărul de curse și implicit de pasageri poate crește exponențial mai mare decât cel prevăzut. În același timp, operarea în apropierea capacității maxime ale aerogării existente va aduce prejudicii de imagine aeroportului datorită scaderii gradului de confort oferit pasagerilor și poate duce la renunțarea operării unor companii aeriene datorită acestor fapte.

### **Traficul specific domeniului de aviație generală**

Traficul specific domeniului de aviație generală (avioane mici de afaceri și private) nu adaugă cifre spectaculoase la traficul comercial sus-menționat. Acest sector poate determina o creștere mare a numărului de mișcări de aeronave, dar mai puțin a numărului de pasageri. În schimb calitatea și tipologia pasagerilor care folosesc acest sector poate deveni un factor important pentru dezvoltarea zonei. De asemenea serviciile oferite acestui tip de trafic crește veniturile regiei prin închirierea saloanelor VIP precum și din disbursement-ul aplicat în cazul contractării prin regie a serviciilor către terțe companii ( e.x. locuri de cazare, închiriere mașini de lux, etc).

Măsurile concrete de dezvoltare a traficului aerian se adresează deopotrivă curselor comerciale cât și domeniului aviației generale:

- Definirea aeroportului Transilvania Tîrgu-Mureș ca „Low cost airport” și „Friend of general aviation” în vederea declanșării unor campanii de marketing pentru atragerea de trafic aerian suplimentar.
- Aprobarea tarifelor aeroportuare la un nivel care să permită ca acestea să devină parte centrală a strategiei de marketing de atragere a traficului de pasageri. Tarifele de utilizare a infrastructurii și legate de SIEG se adoptă de către Consiliul de Administrație și se înaintează spre aprobare Consiliului Județean Mureș. Această măsură a fost aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș numărul 83/6 iulie 2012.
- Adoptarea de către Consiliul Județean Mureș a unei hotărâri prin care tarifele comerciale și de handling să fie aprobate prin hotărâre a Consiliului de Administrație a Regiei autonome Aeroportul Transilvania Tg-Mureș. Măsura este necesară pentru flexibilizarea politicii comerciale a regiei.

- Înființarea departamentului comercial-marketing, are rolul de a gestiona întreaga activitate comercială a regiei și menținerea relației cu partenerii comerciali.
- Schimbarea siglei și a elementelor de identificare a regiei astfel încât să se creeze o imagine unitară a acesteia care să atragă partenerii. Acest lucru a fost realizat în urma unei decizii a Consiliului de Administrație conform căreia noua identitate a aeroportului a fost definită ca fiind „Gateway to Transylvania”.
- Dezvoltarea de noi facilități pentru atragerea de trafic aerian. Astfel, începând cu luna august 2012 pe aeroportul Transilvania există posibilitatea alimentării cu combustibil tip AVGAS folosit de aeronavele de mici dimensiuni având motoare cu piston. Acest lucru a condus la creșterea numărului de escale tehnice în vederea realimentării. Totodată se dorește construirea unui hangar pentru aviația generală, a unui hangar pentru revizie aeronave tip Airbus 320 și Boeing 737. De menționat faptul că niciun aeroport din Transilvania nu are o asemenea facilitate. Propunem ca în acest caz să se accepte și investiții private.
- Achiziția de noi echipamente pentru deservirea aeronavelor: autobus platformă, bandă transportoare încărcare-descărcare bagaje cală, achiziție GPU mobil, achiziție scară autopropulsată îmbarcare-debarcare, vidanją aeronavă, autolift persoane cu dizabilități, tractoraș echipamente, tuneluri mobile pentru pasageri, push-back aeronave, alimentator apă potabilă, oxygen și azot pentru aeronave. Este necesară totodată construirea unui hangar pentru adăpostirea acestor echipamente pe timp de iarnă.
- Întocmirea unei reviste de prezentare a aeroportului Transilvania Tg-Mureș cu prezentarea tuturor capacităților tehnice și a facilităților comerciale oferite în vederea transmiterii acestora către potențialii parteneri.
- Întocmirea unei baze de date cu agențiile de turism relevante, operatori aerieni autorizați să opereze în România precum și cu deținătorii de aeronave. Orice nouă facilitate sau serviciu oferit de aeroport vor fi automat transmise potențialilor parteneri.
- Participarea la târgurile cu profil turistic relevante pe plan național și internațional în vederea promovării către agențiile de turism și operatorii aerieni a aeroportului Transilvania și a potențialului economic și turistic regional.
- Campanie social-media pe internet; regândirea pagini web.
- Regândirea funcționalității întregului spațiu al aerogării și clădirilor anexe astfel încât pasagerii și partenerii aeroportului să beneficieze de maximum de servicii comerciale.

- Înființarea unui magazin de profil pentru piloți și echipajele aeronavelor.

Unul din riscurile majore identificate pentru îndeplinirea acestui criteriu de performanță este imposibilitatea realizării unei noi funcționalități a spațiului aerogării și clădirilor anexe datorită contractelor încheiate de vechea conducere executivă a aeroportului. Conform procesului verbal cu nr 1707 / 14.09.2012 încheiat în urma controlului efectuat de Direcția Generală a Finanțelor Publice Mureș și Raportului Camerei de Conturi Mureș Nr.1510/28.02.2013, spațiile comerciale au fost închiriate fără respectarea prevederilor legale în vigoare, iar soluția legală este rezilierea acestor contracte și declanșarea unei proceduri legale de închiriere. Acest lucru poate genera conflicte juridice cu actualii titulari ai contractelor de natură să pună în imposibilitate conducerea aeroportului să ducă în totalitate la bun sfârșit acest obiectiv. Soluția este rezilierea pe cale amiabilă a acestor contracte.

Un alt risc este reprezentat de acțiunile în justiție ale Consiliului Județean Cluj care consideră că tarifele mici practicate de aeroportul Transilvania încalcă principiile economiei de piață. Acest lucru este combătut de actualul plan de administrare care demonstrează că tarifele practicate nu încalcă principiile economiei de piață ci constituie punctul central al unei strategii de marketing pentru un aeroport de tip low cost și care prin stimularea unui volum mare de trafic duce în final la rentabilizarea regiei.

#### **4. Riscurile care pot influența negativ activitățile realizate**

Trebuie ținut cont de faptul ca Aeroportul „Transilvania” Tîrgu Mureș, nefiind un aeroport coordonat de sloturi, nu poate impune companiilor aeriene un orar pe care aceștia să îl respecte. Din acest punct de vedere, spațiul destinat pasagerilor și de locurile de parcare pentru aeronave poate impune restricții în operare. În același timp, trebuie ținut cont și de confortul oferit pasagerului pentru ca acesta să dorească să folosească aeroportul nostru în detrimentul aeroporturilor concurente.

Supra-aglomerarea aeroportului poate atrage o scădere a nivelului de siguranță precum și o lipsă a echipamentelor de deservire în cazul în care unul din acestea devine inoperativ pentru o perioadă de timp.

#### **5. Măsurile de îndepărtare a riscurilor**

Conducerea Aeroportului Transilvania Tîrgu Mureș își dorește să puna accentul pe siguranța prin oferirea unei infrastructuri și a personalului pregătit la un standard cât mai înalt.

De asemenea cautăm să identificăm continuu modalități prin care să maximizăm spațiul existent și să găsim soluții de extindere ale acestuia în vederea creșterii traficului aerian.

In privința echipamentelor de aeroport, acestea trebuie sa aibe un program de mentenanță care sa minimalizeze timpii de inoperativitate și vom incerca sa achizionam echipamente noi care sa ne permită dezvoltarea traficului.

### **iii. Analiza financiară**

---

#### **1. Cheltuieli cu departamentul comercial-marketing**

- salariu două persoane

**Total cheltuieli** 2 x 3.000 = 6.000 lei

#### **2. Cheltuieli cu schimbarea imaginii**

- Contract cu o firmă specializată

**Total cheltuieli** 5.000 lei

#### **3. Cheltuieli cu promovarea și social media, publicitate, participare târguri și expoziții**

- Promovare, social media, publicitate 60.000 lei
- Participare la târguri și expoziții 60.000 lei

**Total cheltuieli** 120.000 lei

#### **4. Cheltuieli cu aparatura necesară handlingului de pasageri în urma creșterii traficului**

- autobus platformă 1 x 1.750.000 lei = 1.750.000 lei
- bandă transportoare încărcare-descărcare bagaje cală 2 x 315.000 lei = 630.000 lei
- achiziție GPU mobil 2 x 300.000 lei = 600.000 lei
- achiziție scară autopropulsată îmbarcare-debarcare 2 x 450.000 lei = 900.000 lei

- vidanță aeronavă  
500.000 lei 1 x 500.000 lei =
- autolift persoane cu dizabilități 1 x 600.000 lei = 600.000 lei
- tractoraș echipamente 2 x 250.000 lei = 500.000 lei
- tuneluri mobile pentru pasageri  
50.000 lei 2 x 25.000 lei =

**Total cheltuieli** 5.530.000 lei

## 5. Cheltuieli cu construcțiile

- hangar auto 450.000 lei
- hangar aviație generală  
lei 900.000
- hangar revizie aeronave Airbus A320 și Boeing 737 8.000.000 lei

**Total cheltuieli** 9.350.000 lei

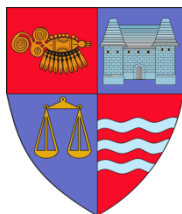
### iv. Rezultate preconizate după implementarea strategiei

După implementarea strategiei, numărul de pasageri și aeronave deservite pe Aeroportul Transilvania Tîrgu Mureș va crește, crescând în același timp și prestigiul aeroportului.

Creșterile de trafic preconizate vor duce și la creșteri ale încasărilor din taxe ale zonelor de deservire prin creșterea numărului de turiști care vor vizita județul și prin creșterea numărului de locuri de munca generat de turism.

## Strategie de vânzări și marketingul vânzărilor al R.A. Aeroportul Transilvania – Tîrgu Mureș

**BENEFICIAR** Consiliul Județean Mureș



## Cuprins

- I. SCOP
- II. OBIECTIVE
  - 1. SECURIZAREA SI CREȘTEREA VALORII CONTRACTELOR ÎN DESFASURARE
  - 2. ATRAGEREA DE NOI OPERATORI PE AEROPORTUL TRANSILVANIA – TÎRGU MUREȘ
  - 3. CREȘTEREA VENITURILOR PRIN ACTIUNI COMPLEMENTARE/ ADIACENTE OBIECTULUI GENERAL DE ACTIVITATE
- III. BENEFICII
- IV. ACTIUNI
  - 1. CERCETARE DE PIATA
  - 2. CERCETARE BUSINESS ÎN ZONA DESERVITA DE AEROPORTUL TÎRGU MUREȘ
  - 3. STABILIREA ACTIUNILOR SI A GRAFICULUI DE IMPLEMENTARE ÎN FUNCTIE DE OBIECTIVE

## **I. Scop**

Prezentul plan de marketing are ca scop definirea ***strategiei de vânzări și marketing a Regiei Autonome Aeroportul TRANSILVANIA - TÎRGU MUREȘ pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță*** stabilite prin contractele de mandat încheiate de Consiliul Județean Mureș cu administratorii desemnați.



## **II. Obiective**

1. Securizarea și creșterea valorii contractelor în desfășurare
  - a. Creșterea valorii unitare încasate pentru operațiunile la aeroportuare, făcând marketing în folosul operatorilor
  - b. Servicii și facilități adiacente (plăți, produse, reduceri la produse de uz curent sau gospodăresc) – soluții de parteneriat găsite de departamentul de marketing al aeroportului, către operatori, fără vreun cost suplimentar
  - c. Facilități în aeroport – Sali de așteptare moderne, cu internet gratuit, locuri speciale pentru părinți cu copii, cafenele, restaurante, parcare etc – toate cu costuri minime, date în folosință către un operator.
  - d. Atragerea unui număr mai mare de pasageri
    - i. Atragerea lor prin pachete complete – parteneriate cu agenții de turism
    - ii. Dezvoltarea de destinații noi
2. Atragerea de noi operatori pe aeroportul Transilvania – Tîrgu Mureș
  - a. Pozitionarea/ re-pozitionarea aeroportului ca:
    - i. Punct de atracție pentru mai multe zone
    - ii. Preț competitiv în raport cu concurența (Cluj/ Sibiu)
    - iii. Politica de dezvoltare susținută
    - iv. Singurul aeroport care oferă pachete și programe complexe, cu extra beneficii pentru pasageri
  - b. Marketing
    - i. În locație – comunicare neconvențională, semnalistică neconvențională,
    - ii. Publicitate locală și nu numai
    - iii. PR – articole în presa, participarea la emisiuni – scoatem în evidență punctele noastre forte.

1. „Stiai ca de la Tîrgu Mureș faci doar X ore pana la...” – identificarea de aspecte relevante ce pot constitui un element de atractie pentru pasageri
  - iv. Parteneriate cu evenimente ale Consiliului Local, Consiliului Judetean
  - v. Crearea altor evenimente dedicate – meeting-uri aviatice, concerte în parteneriate cu TV-uri/ radio-uri locale
- c. Prezentarea oportunitatilor de noi destinatii către operatori de pe piata noastra  
(reiesite în urma unei cercetari si crearea de pachete de transport care sa includa beneficii)
  - i. Întalniri cu operatori
  - ii. Newslettere periodice care sa informeze despre noutati
  - iii. Participarea la târguri de turism, alaturi de operatorii actuali de pe aeroportul Tîrgu Mureș
  - iv. Programe în comun cu agentii de turism sau firme de recrutare
  - v. Posibilitatea aducerii de companii de taxi aerian care sa deserveasca zona de business
- d. Atragerea Prezentarea zonei către operatori din afara
  - i. Presentari către operatori externi
  - ii. Participarea la targuri de turism în afara tarii, alaturi de operatorii actuali de pe aeroportul Tîrgu Mureș
  - iii. Parteneriate cu agentii de turism combinat locale si din alte locatii „Viziteaza Romania”
  - iv. Pachete city break către germani, polonezi, ucrainieni etc
3. Creșterea veniturilor prin actiuni complementare/ adiacente obiectului general de activitate
  - a. Închirierea de spatii pentru shop-uri, case de schimb, unitati bancare, transfer de bani, închirieri auto
  - b. Dezvoltarea de servicii de transport si colectare din diverse zone cu acces restrictionat
  - c. Facilitati de cazare – parteneriate cu hoteluri si pensiuni din zona. Oferte de preț speciale
  - d. Aplicatii de mobil pentriu diverse (TBD)

- e. Vânzarea de spatii publicitare către: servicii medicale, imobiliare, turism, auto, operatori de telefonie, cablu si internet, retaileri (super/hypermarket, electrocasnice, teleshopping), branduri de bauturi (bere, alcool, racoritoare etc), sau alti producatori locali diversi
  - i. Retea TV interna – ecrane luate în parteneriat cu Eboda de exemplu (sau Sasmung, Allview etc)
  - ii. Panouri interioare si exterioare
  - iii. Toalete si sali de asteptare
  - iv. Podele – mesaje neconventionale

### **III. Beneficii**

Pozitionarea aeroportului ca:

- Unul dintre cele mai active din Romania
- Aeroportul cu cele mai multe rezultate în ultimii ani
- Singurii care au învățat din experiența occidentală
- Ce facem noi este pentru oameni, pentru dezvoltarea zonei, crearea de oportunități de afaceri, nu doar pentru profit
- Primii care folosesc marketing-ul ca instrument de dezvoltare

## **IV. Actiuni**

1. Cercetare de piata care sa raspunda la
  - a. Demografic, care sunt zonele deservite sau ce pot fi deservite de aeroportul Tîrgu Mureș
  - b. Ce destinatii frecventeaza acestia si cât de des
  - c. Cu ce obisnuiesc sa calatoreasca
  - d. Care e scopul principal al calatoriilor
  - e. Ce i-ar atrage sa calatoreasca mai mult (în afara de un preț bun, eventual niste pachete turistice, servicii si produse adaugate etc)
  - f. Modalitatea de plata: solutii de rate/ carduri co-branduite (parteneriat cu banci, magazine, supermarket/ retaileri electrocasnice, sau la ghisee în aeroport), plata în avans cu X luni,
  - g. De unde afla de oferte, ce media folosesc cel mai mult
  
2. Cercetare business în zona deservita de aeroportul Tîrgu Mureș
  - a. Câte companii sunt
  - b. Câte dintre ele sunt deținute de straini
  - c. Ce nevoi de transport au
  - d. Cât de des calatoresc
  - e. Care sunt alternativele de transport
  - f. Ce le putem oferi pentru a crește rata de utilizare
  - g. Relevanta si necesitatea de a aduce companii de taxi aerian
  
3. Identificarea punctelor forte ale aeroportului Transilvania – Tîrgu Mureș în raport cu aeroporturile concurente si cu necesitatile pietei (analiza SWOT), crearea unei identitati distincte si dezvoltarea de materiale care sa comunice aceste elemente definitorii
  
4. Stabilirea actiunilor si a graficului de implementare în functie de obiective
  
5. Pregatirea de prezentari către parteneri
  
6. Începerea discutiilor cu potentialii parteneri si gandirea de pachete comune