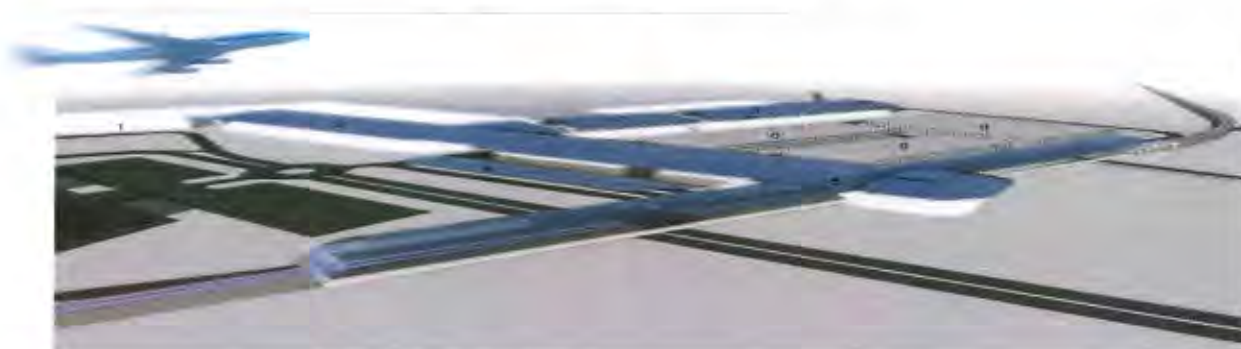


Nr. 5.078 / 06.08.2019

## PLAN DE ADMINISTRARE pentru optimizarea activității

SN AEROPORTUL INTERNAȚIONAL TIMIȘOARA TRAIAN VUIA SA  
în perioada 2019 – 2023



ELABORAT,  
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE SN AIT-TV SA

Nume și prenume	Funcția	Semnătura
Mocan Marian Liviu	Președinte	
Idolu Iulian Daniel	Membru	
Vicol Miruna Alexandra	Membru	
Jichici Ciprian Corneliu	Membru	
Georgescu Petre Mădălin	Membru	



## CUPRINS

CONTEXTUL SI SCOPUL DOCUMENTULUI.....	4
SCURTA PREZENTARE A COMPANIEI.....	5
VIZIUNE / MISIUNE/VALORI.....	9
STADIUL REALIZĂRII PLANULUI DE ADMINSTRARE 2015-2019 .....	11
ANALIZA DIAGNOSTIC A SN AIT-TV SA .....	13
Analiza succintă a sectorului de activitate al SN AIT-TV SA .....	13
Analiza Organizatorică a SN AIT-TV SA .....	17
Analiza SWOT .....	20
Analiza STEEP .....	25
Analiza traficului pe SN AIT-TV SA.....	36
Analiza rezultatelor comerciale și financiare înregistrate de către SN AIT-TV SA.....	42
Concluziile analizei financiare ale SN AIT-TV SA.....	47
Concluziile analizei situației existente .....	48
STRATEGIA DE ADMINISTRARE A S.N. AEROPORTUL INTERNAȚIONAL TIMIȘOARA TRAIAN VUIA S.A. PENTRU ATINGEREA OBIECTEVELOR ȘI CRITERILOR DE PERFORMANȚA.....	50
STRATEGIA GENERALĂ ȘI OBECTIVELE DE ADMINISTRARE .....	50
STRATEGIA PRIVIND DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII AEROPORTUARE.....	52
STRATEGIA PRIVIND SIGURANTA SI SECURITATEA AERONAUTICA.....	55
STRATEGIA PRIVIND POLITICA COMERCIALA SI ECONOMICA .....	57
STRATEGIA PRIVIND POLITICA DE RESURSE UMANE .....	62
STRATEGIA JURIDICĂ .....	67
STRATEGIA PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE .....	68
STRATEGIA PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI .....	68
STRATEGIA ÎN DOMENIUL ETICII INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE .....	72
STRATEGIA ÎN CEEA CE PRIVEȘTE COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTRERINDERII .....	74
STRATEGIA PRIVIND PROTECȚIA MEDIULUI ÎNCONJURATOR.....	75
INDICATORII DE PERFORMANȚĂ AI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SN AIT-TV SA.....	76

## CONTEXTUL SI SCOPUL DOCUMENTULUI

Prezentul plan de administrare a fost elaborat în baza OUG nr.109 / 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu respectarea prevederilor Legii nr. 544 / 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

Planul de administrare a fost elaborat în spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele administrative constituite la nivelul societății, prin asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrație și a celor de management, prin creșterea responsabilității manageriale, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor societății.

Prezentul plan de administrare are drept scop propunerea strategiei de administrare pentru optimizarea activității S.N. AEROPORTUL INTERNAȚIONAL TIMIȘOARA TRAIAN VUIA S.A. (AIT-TV) în vederea asigurării dezvoltării organizaționale, întărirea performanței și valorificarea potențialului societății în perioada 2019 – 2023 și atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin contractele de mandat încheiate între Ministerul Transporturilor în calitate de acționar și următorii administratori desemnați:

- ✓ Mocan Marian Liviu
- ✓ Idolu Iulian Daniel
- ✓ Vicol Miruna Alexandra
- ✓ Jichici Ciprian-Corneliu
- ✓ Georgescu Petre Mădălin

Prezentul plan de administrare propune adoptarea unor măsuri care să aibă ca rezultat optimizarea activității societății, prin luarea de măsuri concrete la toate domeniile și nivelele de management: dezvoltare siguranță și securitate aeroportuară, comercial și marketing, economic și financiar, resurse umane, juridic, guvernanta corporativă cu scopul atingerii obiectivelor trasate în scrisoarea de așteptări.

Prin implementarea măsurilor enunțate se vor obține consolidarea aeroportului din punct de vedere al continuării dezvoltării activității, consolidarea rolului în arealul deservit, rezulate financiare pentru acționari, toate corelate cu misiunea și obiectivul general al societății.

Societatea Națională Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia S.A. se încadrează în prevederile O.U.G. nr.109/2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în conformitate cu HG nr.1096/18.09.2008, publicat în Monitorul Oficial nr. 701/15.10.2008.

Contextul elaborării prezentului document este legislația relevantă la nivel European și național în domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice.

Prezentul document reprezintă un concept de management aeroportuar pentru o perioadă de 4 ani, urmărind ca finalitate întărirea performanței organizaționale și optimizarea întregului sistem.

Consiliul de Administrație consideră că, planul de administrare este un document dinamic și că pot apărea actualizări/modificări generate de implementare sau schimbări semnificative ale mediului în care funcționează societatea și, prin urmare, își rezervă dreptul de a aduce modificări ulterioare obiectivelor stabilite în plan, în funcție de schimbările intervenite.

Planul de administrare a fost elaborat în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și respectă legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările europene și naționale existente în domeniul aerian.

În cuprinsul planului de administrare au fost utilizate date și informații provenind dintr-o varietate de surse, printre care: INSSE, Asociația Aeroporturilor din România, Eurocontrol, Ministerul Finanțelor Publice, rapoarte financiare ale aeroportului, rapoarte și analize publice din domeniul aeronautic etc.

Din momentul aprobării acestuia de către Adunarea Generală a Acționarilor, planul de administrare al societății în perioada 2019-2023 se constituie în document de referință pentru toți administratorii și managementul societății.

Direcțiile de acțiune strategică cuprinse în planul de administrare se constituie în obiective de performanță pentru executivul societății și vor fi operaționalizate prin planul de management ce urmează a fi elaborat de acesta.

Prezentul plan de administrare urmează a fi prezentat și supus spre aprobare Adunării Generale a Acționarilor SN Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia SA.

## SCURTĂ PREZENTARE A FIRMEI

Societatea Națională Aeroportul Internațional Timișoara „Traian Vuia” S.A. a fost înființată la data de 24 august 1998 prin Hotărârea de Urgență a Guvernului H.G. 521/24 august 1998, este organizată ca societate comercială pe acțiuni, cu capital 80% de stat deținut de Ministerul Transporturilor și 20% de Fondul Proprietatea.

Aeroportul Internațional Timișoara este principala poartă aeriană de intrare în partea de vest a României, fiind al treilea aeroport (ca volum de trafic aerian) din România. Aeroportul Internațional Timișoara este cel mai mare și cel mai important aeroport din Vestul României cu o arie potențială de deservire de 2,5 milioane de locuitori din zona de Vest a României, în principal județele Timiș, Arad, Caraș Severin, Hunedoara (și nu numai), precum și locuitori din Estul Ungariei și al Serbiei.

Aeroportul Internațional Timișoara "Traian Vuia" are în prezent o importanță covârșitoare pentru dezvoltarea economică din Regiunea Vest a țării, iar pentru ca acest rol să poată fi îndeplinit și în continuare este necesară o dezvoltare a activității aeroportului plecându-se de la premisele favorabile de dezvoltare a zonei și de transformare a Timișoarei într-un important pol logistic al României și al Europei de Sud Est.

Pe baza rolului și potențialului aeroportului de a atrage atât trafic intern cât și trafic internațional, AIT-TV a fost clasificat în cadrul Masteplanului General de Transport al României, ca fiind Aeroport Hub Internațional.

Conform H.G. nr. 521 din 24 august 1998 Aeroportul Internațional Timișoara deține codul CAEN 5223 -*Activități de servicii anexe transporturilor aeriene* și are ca obiect principal de activitate efectuarea de prestări servicii, lucrări de exploatare, întreținere, reparare, dezvoltare și modernizare a bunurilor din patrimoniul său, aflate în proprietate sau în concesiune, în vederea asigurării condițiilor pentru sosirea, plecarea și manevrarea la sol a aeronavelor în trafic național și/sau internațional, asigurarea serviciilor anexe transporturilor aeriene, prin punerea la dispoziție către toți operatorii aerieni a întregii infrastructuri aeroportuare, în legatură cu aterizarea/decolarea aeronavelor, iluminat/balizaj pentru aeronave, pasageri îmbarcați/debarcați, marfă, bagaje, poștă, asigurând astfel tranzitul de persoane și de mărfuri.

Prin obiectul de activitate Aeroportul Internațional Timișoara asigură următoarele:

- ✓ exploatarea bazei aeroportuare proprii;
- ✓ dirijarea și deservirea la sol a aeronavelor;
- ✓ organizarea, asigurarea și efectuarea serviciilor de handling pe aeroport;
- ✓ asigurarea facilităților de control anti-deturnare, de control vamal și pentru trecerea frontierei de stat, de control veterinar și fitosanitar, de sănătate publică;
- ✓ coordonarea activităților și serviciilor aeroportuare necesare deservirii la sol a aeronavelor, a traficului de pasageri și de mărfuri, a serviciilor necesare activităților de aviație generală;
- ✓ asigurarea securității pasagerilor, aeronavelor, instalațiilor, echipamentelor, clădirilor și bunurilor transportate, în conformitate cu reglementările naționale și internaționale în domeniul aviației civile;
- ✓ aplicarea măsurilor de protecție a mediului în conformitate cu legislația în vigoare;
- ✓ asistență pentru căutarea și salvarea aeronavelor în primejdie și supraviețuitorilor accidentelor de aviație;
- ✓ întreținerea, modernizarea și dezvoltarea structurilor rutiere aeroportuare (pistă, căi de rulare, platforme), a echipamentelor, instalațiilor și construcțiilor specifice domeniului aeroportuar.

În anul 2018 pe Aeroportul Internațional Timișoara au fost înregistrați un număr de 1.517.309 pasageri și s-au efectuat 17.224 mișcări de aeronave. Pe aeroport au operat curse regulate de pasageri, 5 companii aeriene și anume: TAROM și RYANAIR (curse interne și curse externe), WIZZ AIR și LUFTHANSA (curse externe) și BLUE AIR (curse interne), care au decolat spre un total de 25 destinații, respectiv spre 3 destinații interne – București, Iași și Constanța (sezonier) și spre 22 destinații care asigură legătura cu 9 țări ale Europei: Bruxelles, Paris-Beauvais, Paris Charles-de-Gaulle, Londra, Dortmund, Munchen, Frankfurt-Hahn, Frankfurt-am-Main, Memmingen, Stuttgart, Bari, Milano-Bergamo, Bologna, Roma, Treviso, Barcelona, Madrid, Valencia, Tel-Aviv, Eindhoven, Weeze, Berlin și Chișinău

Pe perioada de vară a anului 2018, pe Aeroportul Timișoara s-au operat 10 zboruri pe săptămână de tip charter, spre 4 destinații de vacanță din 3 țări: Antalya, Heraklion-Creta, Zakynthos, Hurghada.

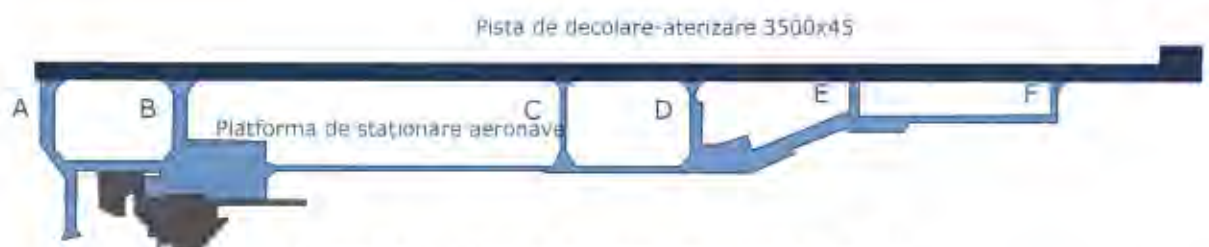
Activitatea cargo pe Aeroportul Internațional Timișoara este una deosebită, cei mai importanți jucători din domeniu, la nivel mondial fiind prezenți și anume: DHL, UPS, TNT/FedEx. Astfel, după nivelul activității cargo derulate, 5.939 tone marfă manipulate în anul 2018, Aeroportul Internațional Timișoara se situează pe locul I la nivel național (excluzând Aeroporturile București), înregistrând în anul 2018 o creștere de 30% a traficului cargo față de anul 2017. La mare distanță se află Aeroportul Internațional Cluj cu 2.986 de tone.

➤ Infrastructura aeroportuară existentă

Aeroportul Internațional Timișoara deține și gestionează în regim de proprietate privată toate construcțiile din zona landside (terminale pasageri, clădiri administrative și tehnice precum și parcare auto) în timp ce infrastructura din zona de airside conține bunuri proprietate publică a statului și sunt concesionate de către Ministerul Transporturilor prin contractul nr. 21.382/24.05.2018 către „Aeroportul Internațional Timișoara -Traian Vuia S.A.” spre administrare și exploatare. Astfel bunurile proprietate publică de natura celor prevăzute la art.135 alin.(4) din Constituția României, reprezentând piste de decolare - aterizare, căi de rulare, platforme de îmbarcare – debarcare, precum și terenurile de sub acestea s-au concesionat de către Ministerul Transporturilor către Aeroportul Timișoara în condițiile legii.

➤ A. Zona airside

Date tehnice suprafețe de mișcare, pista de decolare aterizare (PDA), platformele de staționare și căile de rulare AIT-TV



*Figura nr.1 Pista de decolare aterizare de la AIT*

- ✓ Pista decolare / aterizare aeronave: 3500 X 45 m; direcții 11/29; acostamente de 15 m (2 x 7.5m)
- ✓ Căi de rulare operaționale: „A” 817 X 27 m , „B” 236 X 27 m, „C” 187,5 x 35 si „L” 830 x 25 inclusiv acostamentele;
- ✓ Platformă staționare aeronave: 439 X 176 m

#### Sisteme de navigație:

- ✓ Sistem NDB pe direcția 290;
- ✓ Sistem ILS/DME pe direcția 290, categoria III OACI;
- ✓ Sistem ILS/DME pe direcția 110, categoria III OACI;
- ✓ Sistem NDB pe direcția 110
- ✓ Stații emisie – recepție COM – VHF;
- ✓ Sistem automat de observare meteo

Sistemele NDB pe direcția 290; ILS/DME pe direcția 290 și 110, categoria III OACI; NDB pe direcția 110 și stațiile de emisie – recepție COM – VHF sunt în proprietatea și în exploatarea ROMATSA (aeroportul doar beneficiază de facilitățile tehnice oferite de aceste sisteme)

Echipe pentru deservirea aeronavelor: scări de îmbarcare/debarcare a pasagerilor în/din aeronavă, autobuze pentru transportul pasagerilor de la/spre terminal spre/de la aeronavă, bandă bagaje, grup electrogen, airstarter, degivrator, tractor transport bagaje, mașini follow-me, scară de lucru la avion, autospeciale pompieri, motostivuitoare, tractor remorcare avion (pushback tractor), încălzitor motor avion, vidanță menajeră, cărucior bagaje.

Facilități mărfuri: terminal mărfuri cu o suprafață de depozitare: aproximativ 1000 mp hala principală + 400 mp depozite secundare; suprafața construită a halei de mărfuri este de 740 mp. la aceasta se adaugă 108 mp punct control marfă și 1.450 mp platforma betonată exterioară. Terminalul dispune de :

- ✓ depozite uscate
- ✓ echipamente de prelucrare coletărie
- ✓ echipamente speciale de manipulare mărfuri;
- ✓ acces IT, telefonie

#### Servicii speciale:

- ✓ lupta împotriva pericolului reprezentat de păsări
- ✓ protecție împotriva incendiilor categoria VII AD de luptă împotriva incendiilor
- ✓ căutare și salvare în caz de accident
- ✓ servicii medicale de urgență

#### ➤ Zona landside

#### Terminal pasageri curse interne și terminal pasageri curse externe:



- ✓ pentru curse interne și pentru curse externe – capacitate de procesare de 1.500 pasageri/oră (curse interne: 700 de pasageri pe oră și curse internaționale: 800 pasageri pe oră);
- ✓ 14 ghișee de check-in
- ✓ 7 ghișee pentru control pașapoarte
- ✓ 2 benzi bagaje
- ✓ 12 porți de îmbarcare (4 pentru curse interne, 8 pentru curse externe)
- ✓ săli de așteptare pe 2 nivele (pentru curse interne 650 m2, pentru curse externe 950 m2)
- ✓ birouri pentru rezervări bilete;

#### Facilități business lounge terminale

- ✓ salon oficial, cu o suprafață de 345 m2 (capacitate: 40 locuri)
- ✓ lounge curse externe, cu o suprafață de 108 m2 (capacitate: 20 locuri)
- ✓ lounge curse interne, cu o suprafață de 56 m2 (capacitate: 10 locuri)
- ✓ salon VIP curse interne cu terasă, cu o suprafață de 68 m2 (capacitate: 12 locuri)

Parcare auto: 1.000 de locuri (pasageri+angajați+colaboratori AIT-TV)

## VIZIUNE / MIȘCĂRI / VALORI

### VIZIUNEA

Ținând seama de proiectarea unui management de calitate prin angajații și coordonatorii săi, aeroportul Timișoara urmărește să ofere colaboratorilor (și în special companiilor aeriene și pasagerilor) servicii de calitate și să asigure valorificarea potențialul zonei deservite a resursei umane și a infrastructurii existente.

### MISIUNEA

Asigurarea serviciilor aeroportuare și a infrastructurii specifice, necesare desfășurării tuturor activităților în condiții de siguranță, calitate, performanță și eficiență economică, care să permită modernizarea și dezvoltarea durabilă și sustenabilă a organizației, armonizate cu protejarea mediului înconjurător.

### VALORI

Valorile principale ale SN AIT-TV SA sunt:

Valoare	Implicații
Comunitate	Promovăm un mediu de încredere și incluziune, făcând aeroportul nostru un loc binevenit pentru părțile interesate și creând valoare pentru comunitate.
Excelență	Ne interesează să evoluăm și să aplicăm cele mai bune practici pentru a atinge

	cele mai înalte standarde în toate aspectele muncii noastre
Servicii	Ne străduim întotdeauna să depășim așteptările clienților oferind servicii excepționale și facilități de ultimă generație.
Competență	Ne întărim fundamentul asigurându-ne că avem cele mai bune abilități și competențe pentru a răspunde nevoilor organizației și ale părților interesate.
Integritate	Exercităm cel mai înalt nivel al corectitudinii, transparenței și bune guvernări care manifestă valorile unei organizații responsabile.
Responsabilitate	Urmărim în mod activ să atragem și să păstrăm profesioniști de înaltă calificare angajați să maximizeze siguranța, fiabilitatea și responsabilitatea în întreaga organizație.
Mediu înconjurător	Protejarea mediului înconjurător se înscrie în direcțiile noastre privind dezvoltarea durabilă care răspunde nevoilor actuale fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a folosi aceleași resurse.

Echipa AIT va folosi o abordare centrată pe oameni pentru a oferi comunității noastre facilități de aviație superioare, soluții personalizate, dezvoltare economică continuă și o forță de muncă proactivă care ne îmbunătățește reputația. Dezvoltarea, coordonarea și gestionarea unui complex aviativ competitiv contribuie la asigurarea viabilității și creării de valoare pentru părțile interesate. Gestionarea eficientă a activităților ne ajută să contribuim la reducerea emisiilor în scopul protejării mediului înconjurător. Ne vom preocupa de pregătirea continuă a angajaților și de îmbunătățirea condițiilor de lucru.

Aeroportul Internațional Timișoara „Traian Vuia” este administrat de un Consiliu de Administrație ales de către Adunarea Generală a Acționarilor conform OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Astfel conform acestui document, Consiliul de Administrație este format din 7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în activități de administrare sau în managementul unor întreprinderi publice sau societăți comerciale profitabile din domeniul de activitate al întreprinderii publice, iar efectuarea selecției candidaților se face de către un expert independent.

## STADIUL REALIZĂRII PLANULUI DE ADMINISTRARE 2015-2019

În contextul OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, începând cu data de 04.08.2015 la nivelul Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia a fost introdus managementul privat, recrutarea managementului superior, respectiv a directorului general și a membrilor CA fiind realizată de către o societate de recrutare.

În urma procedurii de selecție în Consiliul de Administrație al Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia au fost selectații următorii 5 membrii:

- ✓ Mocan Marian Liviu
- ✓ Idolu Iulian Daniel
- ✓ Vicol Miruna Alexandra
- ✓ Jichici Ciprian-Corneliu
- ✓ Georgescu Petre Mădălin

La nivelul Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia, în perioada 2015-2019 a fost aprobat un singur Plan de administrare, cu nr. 7.744/04.11.2015 care a fost asumat de către membrii Consiliului de Administrație al Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia. Acesta conține un total de 10 indicatori cheie de performanță, dintre care 4 non-financiar și 6 indicatori financiar.

Indicatorii de performanță prevăzuți în contractele de mandat ale membrilor CA îndeplinesc în totalitate caracteristici specifice, cum ar fi: să fie măsurabili, să poată oferi informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv, să fie accesibili, relevanți și stabiliți pentru o anumită durată în timp.

În perioada august 2015–2019, administrația Aeroportului Internațional Timișoara a implementat măsurile stabilite prin Planul de Administrare asumat la începutul mandatului.

Astfel cum rezultă din Raportul de activitate nr. 1.868/21.03.2019 privind ducerea la îndeplinire a Planului de administrare aferent perioadei 2015-2019 gradul de îndeplinire al obiectivelor, criteriilor și indicatorilor de performanță are o medie a celor patru ani de 237%.

Raportul de activitate privind modul de ducere la îndeplinire al mandatului de administrator relevă sinteza realizărilor relevante ale SN Aeroportul Internațional Timișoara – Traian Vuia SA pe perioada mandatului august 2015 – 2019, obținute ca urmare a deciziilor luate, precum și modul de îndeplinire al obiectivelor și criteriilor de performanță și contribuția la realizarea obiectivelor Aeroportului.

În baza evoluției până în prezent a rezultatelor operaționale și financiare, administrația a ținut cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor aeroportuare la nivel național și european, astfel încât SN AIT-TV să rămână o societate sustenabilă economic care să ofere servicii de calitate atât companiilor aeriene cât și pasagerilor.

Dintre realizările notabile din perioada mandatului august 2015-mai 2019, amintim:

- ✓ În 2017 Aeroportul Timișoara a devenit primul aeroport din România certificat de către EASA (European Aviation Safety Agency);

- ✓ S-au atras trei noi operatori aerieni de anvergură: Ryanair, Blue Air, Eurowings;
- ✓ S-a dublat numărul de rute regulate disponibile;
- ✓ Traficul de pasageri a înregistrat o creștere de 120% (mai mult decât dublu), numărul mișcărilor de aeronave a crescut cu 75%, iar traficul de marfă a înregistrat o creștere de 250%;
- ✓ Rezultatele financiare ale Aeroportului Timișoara consemnează o creștere a cifrei de afaceri de 108%, în timp ce profitul a crescut de 8 ori;
- ✓ În luna decembrie 2018 Aeroportul Internațional Timișoara a semnat contractul de finanțare pentru construirea unui nou terminal destinat pasagerilor care sosesc de pe cursele externe în valoare totală de 30,3 milioane de lei, din care aproximativ 50% sunt din fonduri proprii ale Aeroportului, iar restul – fonduri europene (POIM) și fonduri ale Ministerului Transporturilor;
- ✓ În luna septembrie 2018 s-a depus în aplicația MySMIS în cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare (POIM) 2014-2020 o alta cerere pentru finanțarea achiziționării echipamentelor de securitate și a 2 autospeciale PSI în valoare de 61 milioane de lei.

Cea mai relevantă concluzie este oferită de gradul de realizare al indicatorilor cheie de performanță asumați prin Contractul de mandat, respectiv:

*Tablul nr.1 Gradul de realizare a indicatorilor de performanță 2016-2019*

SPECIFICAȚIE	2016	2017	2018	2019*
Grad anual de realizare indicatorilor de performanță	220%	310%	203%	216%

\* estimat

Următoarele măsuri principale ce țin de domeniul guvernancei corporative au fost implementate la nivelul SN Aeroportul Internațional Timișoara-Traian Vuia SA:

- ✓ Membrii CA al SN Aeroportul Internațional Timișoara-Traian Vuia SA au respectat obligația de a elabora Planul de Administrare și de a-l prezenta AGA în termenul prevăzut de OUG nr. 109/2011, cuprinzând măsuri cu termene de implementare clare, care să garanteze îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță cuprinse în contractele de mandat ale administratorilor și indicatori de performanță specifici anumitor măsuri care să permită monitorizarea implementării graduale a acestora;

- ✓ Se reține faptul că indicatorii de performanță prevăzuți în contractele de mandat în baza cărora s-a evaluat performanța managerială în perioada 2015-2019, au fost indicatori valorici cuantificabili, cu ținte precise care au acoperit perioada întregului mandat al administratorilor;
- ✓ La nivelul CA s-au constituit și executat atribuțiile: Comitetul de Audit și Comitetul de Nominalizare și Remunerare;
- ✓ S-a redactat Codul de etică al SN AIT-TV SA și monitorizat respectarea acestuia;
- ✓ Consiliul a redactat, transmis și publicat rapoarte semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare;
- ✓ Consiliul a urmărit publicarea pe pagina de internet a societății [www.aerotim.ro](http://www.aerotim.ro), a documentelor și informațiilor conform legii pentru accesul acționarilor și al publicului;
- ✓ Consiliul a aprobat indicatorii de performanță și a monitorizat periodic performanța directorului general.

La nivelul SN Aeroportul Internațional Timișoara-Traian Vuia SA strategia guvernamentală privind introducerea principiilor de guvernanță corporativă și-a atins în totalitate scopul și a condus la realizarea obiectivului de eficientizare a activității companiei.

## ANALIZA DIAGNOSTICĂ A SN AIT-TV SA

### *Analiza succintă a sectorului de activitate al SN AIT-TV SA*

Sectorul în care activează AIT-TV este cel al transporturilor aeriene de persoane și mărfuri. Acest sector este unul de maximă importanță în activitatea economico-socială a țării, mai ales ținându-se cont de particularitățile acestui tip de transport. Aeroporturile, alături de operatorii aerieni sunt principalele verigi ale acestui sector.

Transporturile aeriene constituie un sector vital al oricărei economii, contribuind la crearea de locuri de muncă, la dezvoltarea comerțului și conectarea a milioane de întreprinderi și persoane cu restul lumii. Transportul aerian este unul dintre cele mai des utilizate moduri de transport atât de către pasagerii care vor să parcurgă distanțe lungi în timp scurt, cât și de către firmele care necesită transportul mărfurilor rapid ori în condiții speciale. În prezent operatorii de transport aerian de

mărfuri oferă echilibru între viteză, fiabilitate și cost, fiind o opțiune avantajoasă pentru firmele importante din domeniul comerțului.

În ultimii 20 de ani, liberalizarea pieței interne a serviciilor aeriene în UE, precum și creșterea substanțială a cererii în domeniul transportului aerian în UE și în întreaga lume, au dus la o dezvoltare semnificativă a acestui sector. Comisia Europeană estimează că traficul aerian din Europa va ajunge la 14,4 milioane de zboruri în 2035, cu 50 % mai mult decât în anul 2012.

Mai mult, în pofida unor perioade de criză economică, se preconizează că, pe termen lung, sectorul transportului aerian mondial va înregistra o creștere de aproximativ 5 % pe an până în 2030, ceea ce înseamnă o creștere cumulată de peste 150% (Airbus: Delivering the Future: Global Market Forecast 2011-2030).

În România, conform statisticilor de trafic furnizate de Asociația Aeroporturilor din România în anul 2018, comparativ cu anul 2017, s-a înregistrat o creștere în transportul de pasageri de la 20.267,9 mii pasageri la 21.841,3 mii pasageri, respectiv cu 7,8%, în timp ce transportul de mărfuri (inclusiv poștă) a crescut cu 7,9%, de la 44.983 tone la 48.520 tone.

În ceea ce privește piața națională, menționăm că în prezent în România funcționează 16 aeroporturi, toate fiind internaționale. Dintre acestea doar primele 3 sunt în subordinea Ministerului Transporturilor fiind catalogate de importanță națională, celelalte fiind trecute în subordinea Consiliilor Județene. Din punct de vedere administrativ, Aeroportul Internațional Otopeni și Aeroportul Internațional Băneasa se constituie într-un aeroport („Compania Națională Aeroporturi București”).

Aeroportul Internațional „Traian Vuia” deservește o arie de 2,4 milioane de locuitori și este pe locul III în topul aeroporturilor din România după numărul de pasageri procesați în anul 2018 și pe locul II în topul aeroporturilor după cantitatea de marfă tranzitată în anul 2018.

Piața deservită (zona de captare) de Aeroportul Internațional Timișoara este reprezentată de județele Timiș, Arad, Caraș-Severin, Hunedoara, și parțial Bihor (partea de sud), Mehedinți (partea de Vest) și Banatul Sârbesc. Teoretic în aria de captare a TSR ar intra și Szeged-ul, dar în practică locuitorii preferă Budapesta datorită numărului mai mare de zboruri/destinații.

Zona de captare a aeroportului (Catchment Area), este zona geografică din care aeroportul se poate aștepta în mod rezonabil să atragă pasageri pentru serviciile oferite.

Aria de captare a Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia totalizează 2.406.772 de persoane, 83% fiind reprezentată de populație de pe teritoriul României, 13% de populația de pe teritoriul Serbiei și 4% de populația de pe teritoriul Ungariei, conform datelor din tabelul de mai jos:

*Tabelul nr. 2 Aria de captare AIT-TV*

Țară	Unitate administrativă	Populație	%
România	<b>Total</b>	<b>1,986,522</b>	<b>83%</b>
	<b>Regiunea Vest</b>	<b>1,784,522</b>	
	Arad	419,360	
	Caraș-Severin	275,063	
	Hunedoara	388,600	
	Timiș	701,499	
	Bihor (25%)	141,000	
	Mehedinți (25%)	61,000	
	<b>Serbia</b>	<b>Total</b>	<b>313,500</b>
Serbia	Banatul de Nord (50%)	73,500	
	Banatul Central (50%)	93,500	
	Banatul de Sud (50%)	146,500	
<b>Ungaria</b>	<b>Csongrád (25%)</b>	<b>106,750</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>		<b>2,406,772</b>	<b>100%</b>

Populația de pe teritoriul României aflată în aria de captare a AIT-TV este dată de populația din Regiunea de Dezvoltare Vest.

Regiunea de Dezvoltare Vest a României are o suprafață de 32.034 kmp (13,4% din suprafața țării) și este formată din:

- ✓ 4 județe: Arad, Caraș-Severin, Hunedoara și Timiș,
- ✓ 42 orașe, din care 12 municipii (gradul de urbanizare a regiunii = 63,6% populație urbană),
- ✓ 276 comune (318 unități administrativ-teritoriale).

Conform datelor Institutului Național de Statistică populația rezidentă la 1 ianuarie 2019 a regiunii Vest este estimată la 1.784.522 locuitori.

În ceea ce privește populația sârbă aflată în aria de captare a AIT-TV, acesta este localizată în regiunile Banatul de Nord, Banatul Central și Banatul de Sud.

Districutul Banatul de Nord se află situat în partea nordică a Republicii Serbia, numără 147.000 de locuitori și cuprinde municipalitățile: Kanjiza, Senta, Ada, Coka, Novi Knezevac și Kikinda.

Districutul Banatul Central se află în partea de nord-est a Serbiei are 187.000 de locuitori și cuprinde municipalitățile: Novi Becej, Nova Crnja, Zitiște, Secanj și Zrenjanin.

Districutul Banatul de Sud se află în partea de est a Serbiei, are o populație de 293.000 de locuitori și cuprinde următoarele municipalități: Vrsac, Opovo, Pladiste, Kovacica, Alibunar, Bela crkva, Pancevo.

Populația ungară aflată în aria de captare a AIT-TV se referă în principal la locuitori ai Csongrăd-ului (în română Cenad), un județ din sudul-estul Ungariei. Partea sa estică face parte din regiunea istorică Banat. Orașele cu prezență românească sunt Makó și Szeged.

Creșterea traficului aerian la nivelul AIT-TV este determinată în principal de creșterea economică a regiunii pe care o deservește aeroportul, dar și de dezvoltarea schimburilor internațional și scăderea prețurilor biletelor de către principalele companii aeriene ce operează în cadrul său. Creșterea importanței prețului redus ca element de stimulare a cererii este principala caracteristică cheie care va influența evoluția viitoare a industriei de transport aerian, aspect demonstrat de succesul deosebit al companiilor aeriene low-cost care operează în cadrul său. Astfel, deși creșterea economică a regiunii continuă să susțină creșterea cererii pentru transportul aerian, un nivel ridicat al prețurilor practicate de companiile aeriene tradiționale, determina o limitare a acesteia.

Un alt factor ce contribuie la creșterea traficului aerian este reprezentat de expansiunea rețelei globale de destinații, rețea deservită de companii care efectuează legături regulate. Aceste destinații sunt alese atât ca destinații de vacanță, cât și pentru călătoriile în scop de business, iar multitudinea variantelor disponibile nu face altceva decât să sporească numărul posibilităților de consum cu efect direct asupra traficului aerian.

Alături de acești factori, un alt factor generator de trafic este dat de importantele valuri de migrație externă ce sunt cele înregistrate în rândul populației din Regiunea Vest a țării. Un număr tot mai mare de persoane migrează în căutarea unui loc de muncă mai bun cu scopul de a crește nivelul propriu de trai și al familiilor rămase în țară. Vorhim atât de persoane cu studii medii care se confruntă cu lipsa unor locuri de muncă remunerate corespunzător, cât și de persoane cu studii superioare, specialiști în diverse domenii precum inginerie, medicină, care aleg să migreze într-o altă țară ce le oferă condiții de muncă și de trai mult superioare celor de care ar fi putut beneficia în România.

De asemenea numărul de turiști sosiți în structurile de primire turistică din regiune este un alt factor generator de trafic aerian. La acesta se adaugă numărul de vacanțe în străinătate achiziționate de locuitorii regiunii, pentru majoritatea destinațiilor de vacanță fiind preferat transportul aerian în detrimentul unor variante mai costisitoare din punct de vedere al timpului dar și al costurilor. Astfel, în anul 2018, în Regiunea de Vest s-a înregistrat un număr de 1.015.626 (+5,7% față de anul 2017) sosiri ale turiștilor în structurile de primire turistică cu funcțiuni de cazare turistică. De asemenea din datele transmise de principalele agenții de turism de la nivel regional, numărul de vacanțe în străinătate achiziționate deja în anul 2019 a crescut cu 20 % față de aceeași perioadă a anului trecut. În ceea ce privește transportul, sondajele efectuate la nivel național indică faptul că românii preferă în continuare zborurile de tip charter și doar 20 la sută aleg să meargă pe cont propriu în vacanță. De asemenea, vacanțele cu autocarul sunt în scădere, astfel că în 2019 doar 15% dintre turiști mai preferă acest mijloc de transport.



În atragerea turiștilor, la nivel regional turismul montan contribuie la atragerea unui număr considerabil de turiști, datorită reliefului deosebit, care permite practicarea diferitelor sporturi, drumeții, speoturism, etc. Cadrul natural este caracterizat printr-o diversitate mare de forme de relief, floră și faună, precum și existența unor zone protejate deosebite precum: Cascada Bîgăr, Ochiul Beifului, Cascada Beușnița, Cazanele Dunării. Tot un factor de atracție este și turismul rural și cel etnografic, care conservă portul popular, folclorul, obiceiurile populare, arhitectura tradițională (case, biserici), meșteșuguri populare, arta culinară, podgorii. De asemenea, nu putem ignora nici turismul cultural-istoric, bazat pe rețeaua de muzee istorice (Muzeul Banatului), de etnografie și folclor (Muzeul Satului Bănățean, Muzeul Traian Vuia), case memoriale (Casa Memorială Ioan Slavici), castele (Castelul Corvinilor), cetăți (Cetatea Sarmizegetusa Regia, Cetatea de la Deva.), etc, dar nici turismul balneoclimateric (Băile Herculane), proprietățile apei minerale de la Buziaș fiind recunoscute internațional.

Călătoriile în scop de business reprezintă de asemenea un alt factor cu influența în evoluția traficului aerian. Sursa generatoare de călătorii de business în Regiunea Vest este data de prezența ridicată a investițiilor străine, locul II după zona București-Ilfov (peste 6,4 miliarde de euro, din care peste 4 miliarde sunt în județul Timiș). Pentru investitorii străini, Regiunea Vest s-a reliefat ca un spațiu investițional promițător, unde oportunitățile substanțiale ale unei piețe emergente pot fi valorificate într-un mediu de afaceri modern și civilizată. Astfel, plecând de la un set de circumstanțe favorabile și clădind pe o impresionantă tradiție industrială, Regiunea Vest a înregistrat o creștere economică constantă, superioară mediei românești și a reușit să atragă un volum impresionant de investiții străine, orientate către sectoare economice dintre cele mai diverse. Principalele domenii în care operează companiile cu capital străin sunt automotive, IT&C, outsourcing agricultură, industria textilă și alimentară.

### *Analiza Organizatorică a SN AIT-TV SA*

Pentru asigurarea eficienței procesului decizional în cadrul SN Aeroportul Internațional Timișoara „Traian Vuia” SA conducerea executivă este asigurată de Directorul General împreună cu 6 direcții cu următoarele responsabilități principale:

#### Directorul General:

- ✓ Conduce activitatea curentă a societății și reprezintă societatea în relații cu terții;
- ✓ Elaborează și pune în aplicare Planul de Management care include strategia de administrare a aeroportului.

#### Direcția Operațională:

- ✓ Planifică, organizează, conduce și controlează operațiunile de management ale platformei;
- ✓ Planifică, organizează, conduce și controlează operațiunile de deservire a pasagerilor și a aeronavelor - handling - conform contractelor încheiate de aeroport și la standardele impuse de operatori aerieni;
- ✓ Răspunde de desfășurarea în condiții de siguranță a activităților specifice.

#### Direcția Investiții:

- ✓ Asigură dezvoltarea în baza extinderii și modernizării permanente a zonelor operaționale și publice și a diversificării serviciilor aeroportuare și conexe, pe baze legale, planificate și aprobate;
- ✓ Elaborează programul de dezvoltare și face propuneri de finanțare pentru realizarea obiectivelor cuprinse în program, urmând elaborarea și avizarea legală a documentației tehnice;
- ✓ Implementează programul de dezvoltare.

#### Direcția Administrativă:

- ✓ Întreținerea infrastructurii aeroportuare: suprafețe de mișcare, aerogări pasageri, spații administrative, clădiri tehnice, parcare auto, prin realizarea de lucrări de reparații și întreținere specifice;
- ✓ Monitorizarea și întreținerea tuturor sistemelor IT&C ale aeroportului: TVCI, Sonorizare, Control Acces, Automate plată parcare, bariere parcare, Sonorizare, Afișare curse, Telefonie/Radio, Avertizare Incendii, SITA, Aparate raze X;
- ✓ Lucrări de întreținere și reparații ale utilajelor de pe platformă care deservesc aeronavele și la celelalte autoturisme ale aeroportului.

#### Direcția Comercială:

- ✓ Achiziția de produse, lucrări și servicii în conformitate cu prevederile legale, în scopul asigurării condițiilor optime pentru desfășurarea activității specifice;
- ✓ Negocierea contractelor de operare, de închiriere a spațiilor, de servicii, de furnizare de produse, de lucrări în scopul eficientizării activității aeroportuare;
- ✓ Fundamentarea nivelului tarifelor aeroportuare.

#### Direcția Economică:

- ✓ Realizează programarea și executarea activității economico-financiare a aeroportului, întocmește bugetul de venituri și cheltuieli și situațiile financiare anuale, urmărește executarea acestora conform legislației în vigoare;
- ✓ Întocmirea raportărilor lunare, trimestriale și anuale și transmiterea lor la ANAF, Ministerul Transporturilor și alte entități;
- ✓ Fundamentează politica de credite și cea a altor surse de finanțare ale aeroportului;
- ✓ Gestionarea și dimensionarea eficientă a cash – flow-ului;
- ✓ Realizarea de analize economico-financiare în vederea dimensionării optime a tuturor indicatorilor de eficiență.

#### Direcția Siguranță și Securitate Aeroportuară:

- ✓ Planifică, organizează, conduce și controlează operațiunile de aerodrom conform cerințelor Regulamentului UE 139/2014;
- ✓ Asigură aplicarea reglementărilor Organizației Aviației Civile Internaționale potrivit anexelor la Convenția de la Chicago, Comisiei Europene și Consiliului Internațional al Aeroporturilor (ACI) privind aviația civilă internațională, precum și a celorlalte reglementări interne și internaționale în domeniul activității aeroportuare.

În subordinea directă a Directorului General se mai află și următoarele structuri: Audit Intern, Compartiment Juridic, Compartiment Resurse Umane, Compartiment Relații Publice, Compartiment Protocol & Informații, Calitate / SCIM / Avize, Cabinet Director General / Registratură, Control Financiar Preventiv, Control Financiar de Gestiune.

Numărul mediu de salariați în perioada 01 ianuarie → 31 decembrie 2018 a fost de **240 de angajați**, dintre care personal TESA 82 angajați și personalul direct productiv 168 angajați, în cea mai mare parte format din angajații departamentului operațional.

Analiza dimensionării numărului de angajați poate fi realizată prin raportarea la celelalte aeroporturi regionale din România. Astfel datele aferente ultimului exercițiu financiar încheiat, 2018 conform mfinante.ro (număr mediu de angajați) și Asociației Aeroporturilor din România (date de trafic) situația se prezintă astfel:

*Tabelul nr.3 Dimensionarea numărului de angajați la aeroporturi regionale 2018*

Specificație	AIT-TV	AIT-TV*	Cluj	Constanța	Sibiu	Iasi	Bacau	Craiova
Număr pasageri	1,517,309		2,782,401	129,235	662,468	1,256,640	447,531	493,056
Nr. mediu de angajați	240	140	331	266	159	118	111	93
Pasageri/Angajat	6,322	10,818	8,406	486	4,166	10,649	4,032	5,302

AIT-TV\*- Deoarece AIT-TV prin comparație cu aeroporturile regionale mari Cluj-Napoca și Iași oferă/prestează în regim propriu serviciul de handling de rampă cu un număr de 100 de angajați, pentru relevanța indicatorului Pasageri/Angajat s-a recurs la extragerea angajaților care se ocupă de servciu de handling din totalul celor 240 de angajați înregistrați în anul 2018.

Cu ajutorul indicatorului Pasageri/Angajat se observă faptul că AIT-TV a obținut cea mai ridicată valoare a indicatorului, ceea ce conduce la concluzia că în ultimul an încheiat AIT-TV și-a desfășurat activitatea, exprimată prin numărul de pasageri deserviți raportat la numărul de angajați, cel mai productiv dintre aeroporturile regionale relevante.

## *Analiza SWOT*

Analiza SWOT este una dintre cele mai cunoscute și utilizate metode folosite în mediul de afaceri, pentru a ajuta la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra firmei. Ea funcționează ca o radiografie a firmei sau a ideii de afaceri și evaluează în același timp factorii de influență interni și externi ai unei organizații, precum și poziția acesteia pe piață sau în raport cu ceilalți competitori, cu scopul de a pune în lumină punctele tari și slabe ale unei companii, în relație cu oportunitățile și amenințările existente la un moment dat pe piață. În urma efectuării analizei se trag concluzii privind necesitățile de schimbare sau îmbunătățire în cadrul respectivei organizații.

**Analiza SWOT** – puncte tari (Strengths), puncte slabe (Weaknesses), Oportunități (Opportunities) și amenințări (Threats) – este unul din cele mai cunoscute instrumente analitice. Acest tip de analiză furnizează structura necesară pentru a studia atât punctele tari și punctele slabe aferente mediului intern, cât și oportunitățile și amenințările venite din mediul extern al unei organizații. Punctele tari sau atuurile, punctele slabe sau deficiențele, oportunitățile și amenințările la adresa organizației sunt discutate, investigate și documentate. Punctele tari și punctele slabe caracterizează doar mediul intern al organizației, iar oportunitățile și amenințările apar din mediul extern al acesteia.

Analiza SWOT se efectuează atunci când o organizație dorește să cunoască cum se poziționează la un moment dat într-un cadru mai larg decât mediul intern. În urma analizei se concluzionează necesitățile de schimbare sau îmbunătățire în cadrul respectivei organizații.

*Tabelul nr 4. Analiza SWOT-Aeroportul Internațional Timișoara*

<b>Puncte tari - Strengths</b>	<b>Puncte slabe - Weaknesses</b>
<p><u>Infrastructura aeroportuară</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Amplasarea AIT în afara localității oferă beneficii operaționale (lipsă obstacole, probleme zgomot, poluare, etc.)</li><li>✓ Condiții meteo-geografice prielnice</li><li>✓ Activitatea operațională este procedurată, fiind primul aeroport din România certificat</li></ul>	<p><u>Infrastructura aeroportuară</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aerogara poate deveni insuficientă atât din punct de vedere al spațiului necesar pentru procesarea pasagerilor cât și a personalului necesar pentru deservirea activităților (check-in, control AT-AD, îmbarcare și debarcare) cât și din punct</li></ul>

<p>EASA (European Aviation Safety Agency)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apartenența la asociațiile de profil din domeniul aviatic;</li> <li>✓ Echipamentul tehnic de balizaj și radio navigație performant permite primirea oricărui tip de avion civil sau militar;</li> <li>✓ Echipament PSI din categoria VII (din IX) posibile;</li> <li>✓ Existența unui terminalul cargo, al cărui volum de activitate este în creștere accelerată;</li> <li>✓ Competitivitatea logisticii și a tehnicii deținute, fiind singurul aeroport care deține servicii de handling, fără ca acestea să fie externalizate;</li> <li>✓ Dispune de o infrastructură modernă și complexă în zona „airside”, care permite operarea zborurilor cu aeronave de categorii superioare în condiții de maximă siguranță și securitate aeronautică, lungimea și calitatea pistei sunt foarte bune, existând și o platformă mare de operare, iar cele 14 locuri de parcare pentru aeronave acoperă necesitatea actuală;</li> <li>✓ Existența unui sistem propriu de calitate implementat;</li> <li>✓ Aerogara are toate spațiile închiriate către colaboratori;</li> <li>✓ Existența facilităților pentru încărcarea mașinilor electrice</li> </ul>	<p>de vedere a spațiilor comerciale pe anumite plaje orare și în condițiile estimărilor de creștere a traficului;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nu există capacități excedentare în cazul unei creșteri a cererii peste creșterea normală estimată (d.ex. spații și platforme pe zona landside);</li> <li>✓ Anumite elemente din infrastructură nu mai sunt utilizate la capacitatea maximă ca urmare a reducerii activității companiei Ryanair;</li> <li>✓ Echipamentele de securitate vor trebui modernizate pe termen mediu;</li> <li>✓ Volumul și ponderea activității cargo nu au momentan un impact mai important la veniturile aeroportului;</li> <li>✓ Posibilitățile de dezvoltare ale aeroportului sunt dependente de forma de proprietate, ceea ce reduce capacitatea aeroportului de a reinvesti profitul obținut și de a se alinia mai rapid viziunii managementului și activității operaționale.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Putere managerială</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Management de top flexibil, dinamic, orientat spre schimbare care pune pe primul plan dezvoltarea organizației, planifică această dezvoltare și cooperează cu toți stakeholderii organizației;</li> <li>✓ -Implicarea activă a managementului în dezvoltarea sustenabilă a AIT;</li> <li>✓ Consiliul de administrație constituit pe criterii profesionale superioare, selectat conform legii de guvernare corporativă;</li> <li>✓ Sistem de control intern managerial (SCIM) conform OSGG 400/2015</li> <li>✓ Capacitatea echipei manageriale de a atrage noi clienți.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Putere managerială</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Există anumite momente când atribuțiile și încărcarea cu sarcini și volume de muncă ale echipei de management nu sunt uniform echilibrate;</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><u>Resurse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal specializat, cu experiență în domeniu;</li> <li>✓ Existența instruirii angajaților AIT pentru dezvoltarea cunoștințelor profesionale (atât interne cât și externe), precum și implicarea angajaților în schimburi de experiență</li> <li>✓ Profesionalismul și experiența resursei umane disponibile: 90% dintre specialiștii și inspectorii Departamentului de Siguranță și Securitate Aeroportuară dețin certificări în țară și în străinătate, experiența acestora fiind de minim 2 ani în aviație;</li> <li>✓ Spiritul de echipă al angajaților este un element definitoriu al AIT.</li> <li>✓ Evaluarea trimestrială a resursei umane, aplicarea bonusării, precum și premierea proactivității angajaților</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Resurse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O anumită "suficiență" în activitatea unor angajați și o lipsă de inițiativă a acestora.</li> <li>✓ Există momente în care se resimte o supraîncărcare de sarcini a personalului dedicat unei anumite zone, care poate produce congestii și/sau întârzieri</li> <li>✓ Personalul cu calificare pe segmentul siguranței este redus;</li> <li>✓ Instruirea personalului, în prezent, se face la un interval de timp destul de mare, o frecvență mai bună putând conduce la o creștere a productivității acestora;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Resurse financiare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Echilibru financiar care permite desfășurarea activității în condiții bune (operațional, decizii manageriale, investiții)</li> <li>✓ Închirierea spațiilor comerciale atinge un nivel satisfăcător, 95% dintre spațiile comerciale fiind ocupate de colaboratori;</li> <li>✓ Cifra de afaceri în creștere în ultimii ani</li> <li>✓ Profitul brut a crescut considerabil în ultimii ani;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Resurse financiare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilitățile financiare proprii de investiții sunt limitate;</li> <li>✓ Sistemul financiar contabil cu deficiențe (un program care să evidențieze în timp real tipurile de costuri ar fi de real folos);</li> <li>✓ Flux de numerar deficitar pe anumite perioade</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Trafic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ -Acces facil la celelalte mijloace de transport rutier: centură, autostradă</li> <li>✓ Aeroport certificat pentru traficul internațional, AIT îndeplinește în totalitate normele Schengen;</li> <li>✓ Amplasament adecvat în apropierea municipiului și a unor centre logistice importante;</li> <li>✓ Aeroportul deține terminal de mărfuri și echipamente logistice pentru derularea și gestionarea traficului aerian de mărfuri;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Trafic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legături insuficiente cu orașele din apropiere care să alimenteze traficul de pasageri;</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><u>Inovare și Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un brand cunoscut și apreciat pe piață;</li> <li>✓ Colaborări competitive pentru închirierea spațiilor deținute;</li> <li>✓ Amplasarea strategică într-o zonă cu potențial turistic și economic.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Inovare și Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neimplementarea încă a unui sistem de management al calității și al mediului;</li> <li>✓ Sistem de management al informației cu performanțe nesatisfăcătoare.</li> </ul>
<b>Oportunități - Opportunities</b>	<b>Amenințări - Threats</b>
<p style="text-align: center;"><u>Infrastructura aeroportuară</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Înființarea unor centre logistice lângă AIT;</li> <li>✓ Existența unor spații disponibile în împrejurimi pentru dezvoltarea pe orizontală a infrastructurii AIT;</li> <li>✓ Atragerea unor noi companii aeriene care să utilizeze infrastructura existentă care prezintă un grad important de dezvoltare;</li> <li>✓ Dezvoltarea capacității de transfer mărfuri;</li> <li>✓ Construirea unor centre logistice în colaborare cu diverse companii;</li> <li>✓ Reintroducerea calității în Departamentul de Siguranță și Securitate Aeroportuară;</li> <li>✓ Achitarea parcării cu telefonul mobil;</li> <li>✓ Implementarea balizajului de categorie III</li> <li>✓ Îmbunătățirea situației actuale referitoare la asigurarea alimentării cu apă a AIT.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Infrastructura aeroportuară</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibile litigii pentru terenurile din jurul AIT pot crea inconveniente administrative pe viitor;</li> <li>✓ Climatul european în privința securității și siguranței aeroportuare, sau a protecției mediului poate conduce la creșterea costurilor de operare;</li> <li>✓ Implementarea lentă a standardului de calitate;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Putere managerială</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Susținerea oferită din partea Ministerului Transporturilor și a autorităților din Timișoara și din județul Timiș;</li> <li>✓ Posibilitatea integrării autorităților locale și județene în acționariatul aeroportului;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Putere managerială</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instabilitatea politico – economică în zona Europei de Est;</li> <li>✓ Modificări strategice ale companiilor aeriene;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Resurse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formarea continuă a angajaților în scopul creșterii competitivității;</li> <li>✓ Reorganizarea structurii interne (echilibrare sarcini și volume de muncă) pentru a contribui la creșterea eficienței și productivității muncii;</li> <li>✓ Permanentă instruire pentru personal prin forme interne și externalizate cu o frecvență mai mare poate contribui la creșterea productivității muncii.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Resurse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gradul de motivare al candidaților pentru posturile vacante are de suferit în condițiile unei crize de forță de muncă din regiunea Vest (rata șomajului de sub 1%);</li> <li>✓ Trecerea la un sistem integrat poate fi o acțiune dificilă pentru unii angajați.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><u>Resurse financiare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trendul crescător al dezvoltării economice regionale, acest trend fiind peste media națională;</li> <li>✓ Structură economică orientată pe produse cu valoare ridicată mare, pretabile la transportul aerian;</li> <li>✓ Implementarea unei soluții software pentru determinarea costurilor pe centre de cost.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Resurse financiare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O eventuală creștere economică regională puternică prognozată în viitor nu poate fi susținută cu capacitatea actuală a AIT;</li> <li>✓ Instabilități politico-economice ce se pot manifesta în zonele din imediata vecinătate a României (Ucraina, Republica Moldova);</li> <li>✓ Riscuri comerciale care se referă la modificări ce pot interveni în politicile de operare ale companiilor de zbor;</li> <li>✓ Legislația contabilă</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Trafic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interesul unor noi linii aeriene străine în operarea pe AIT;</li> <li>✓ Posibilitatea creșterii numărului de pasageri prin extinderea colaborării cu companiile low-cost (noi destinații);</li> <li>✓ Dezvoltarea traficului Tarom în România (prin destinații de nișă) și implicit a AIT;</li> <li>✓ Creșterea continuă a numărului de companii străine ce activează în regiune și care necesită transport aerian de pasageri și marfă;</li> <li>✓ Finalizarea autostrăzii de pe coridorul 4 european;</li> <li>✓ Implicarea activă a agențiilor de turism în dezvoltarea unor pachete de tip „city break” ar atrage noi vizitatori;</li> <li>✓ Implicarea autorităților locale în promovarea zonei prin Info Centrele existente;</li> <li>✓ Desemnarea drept „Capitală Culturală Europeană” a municipiului Timișoara pentru anul 2021, inclusiv a orașului Novi Sad din Serbia, care nu deține legături aeriene.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Trafic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plecarea unor companii aeriene de pe AIT sau reducerea activității altora (vezi cazul Ryanair);</li> <li>✓ Impactul emoțional al actelor teroriste;</li> <li>✓ Creșterea prețului petrolului afectează activitatea companiilor aeriene și duce la eliminarea unor curse sau la încetinirea dezvoltării de noi rute;</li> <li>✓ În România, transportul aerian de persoane este încă perceput (de o parte a populației) ca fiind o modalitate de transport care implică costuri considerabile;</li> <li>✓ Interesul redus al liniilor aeriene străine în operarea pe AIT ca urmare a distanței reduse față de aeroporturi concurente și care dețin o arie de captare mult mai mare: Budapesta, Belgrad și altele;</li> <li>✓ Lipsa de atracție și promovare a orașului Timișoara poate contribui la reducerea traficului de călători.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Inovare și Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dezvoltarea turismului (ca și finalitate) poate duce la creșterea traficului mai ales cu curse charter pentru destinații de vacanță de vară;</li> <li>✓ Explorarea la maxim a capacității de închiriere a spațiilor comerciale;</li> <li>✓ Coparticipare în cadrul proiectului „Timișoara – Capitală Culturală Europeană 2021”</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Inovare și Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apariția unor noi reglementări de protecția mediului ce vor lovi direct în companiile aeriene;</li> <li>✓ Campaniile de promovare ale unor companii de zbor care operează pe alte aeroporturi;</li> </ul>

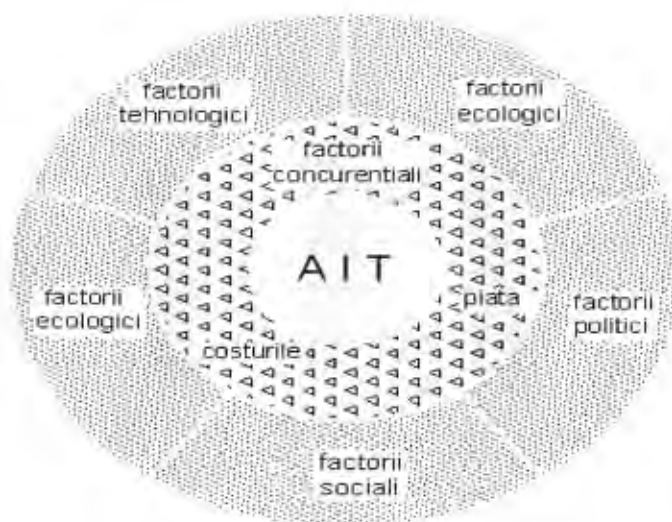


### *Analiza STEEP*

Un alt instrument util în procesul de planificare strategică îl reprezintă analiza STEEP. Cu ajutorul analizei STEEP se identifică cum anume mediul extern poate influența afacerea/organizația analizată, punând la dispoziția acesteia un cadru orientativ cu rol de ghidare în activitate.

În cele ce urmează este redată analiza STEEP pentru AIT-TV, mai exact analiza mediului extern îndepărtat (în care se află factorii Social, Tehnologic, Economic, Ecologic, Politic) în care acționează organizația și modul în care acesta poate influența activitatea de pe Aeroportul Internațional Timișoara „Traian Vuia”. (Figura nr.2).

**Mediul extern îndepărtat** – în care se află factorii sociali, tehnologici, economici, ecologici și politic, care influențează direct și indirect AIT.



*Figura nr.2 Modelul mediului extern pentru AIT*

➤ Factorii sociali

- ✓ scăderea populației și a regiunii de dezvoltare Vest în general (deși populația Timișoarei crește), mai ales datorită migrației în exteriorul României
- ✓ numărul ridicat de persoane cu educație medie și superioară ce activează în regiune;
- ✓ număr crescut de locuri de muncă în companii mixte și internaționale cu grad ridicat de mobilitate (instruiri, ședințe, vizite de afaceri, vânzări ș.a.);
- ✓ numărul redus de șomeri (rata șomajului din județul Timiș a fost de 1% din totalul populației cu drept de muncă);
- ✓ influența directă a bazinului de colectare al pasagerilor din Regiunea Vest și a dinamicii populației din aceste zone asupra traficului de pe aeroport (ponderea principală din traficul de pasageri)

➤ Evoluția populației rezidente Regiunea de Vest



*Figura nr.3 Evoluția populației rezidente din Regiunea Vest*

- ✓ La nivelul Regiunii de Vest se înregistrează o scădere a populației cu aproximativ 7% în perioada 2013-2018, comparativ cu perioada anterioară 2008-2011. Scăderea se datorează trendului înregistrat în fiecare județ.

✓ În perioada 2013-2018, trendul populației este ușor descrescător, înregistrând scăderi anuale între 0,3% și 0,6% pe an. La nivelul anului 2018, s-a înregistrat o scădere a populației cu 2,2% comparativ cu anul 2013.

✓ Așa după cum se observă populația regiunii este în scădere ceea ce afectează activitatea aeroportului. Pe de altă parte, această scădere de 7% la nivelul Regiunii de Vest, datorată în general migrației forței de muncă în străinătate, este în beneficiul aeroportului, întrucât populația dislocată precum și aparținătorii acesteia sunt predispuși pentru circulația cu avionul.

#### ➤ Factorii tehnologici

✓ Îmbunătățirea performanțelor tehnice și tehnologice a firmelor producătoare de aeronave conduce la performanțe ridicate în ceea ce privește autonomia de zbor, siguranța și confortul transportului, durata de deplasare și fiabilitatea acronavelor; aceasta conduce la reorientarea serviciilor de la sol oferite de aeroport;

✓ inovarea continuă a tehnicilor de comunicații în aer și la sol conduce la eficientizarea activității aeroportuare;

✓ creșterea rapidității și acurateții mijloacelor de comunicație a dus la o anumită scădere a cererii pentru transportul cu avionul. Oamenii de afaceri pot comunica mai bine și în siguranță putând să utilizeze noile tehnologii apărute, aceasta ducând la o reducere a numărului de întâlniri directe și implicit la o reducere a cererii de transport cu avionul;

✓ îmbunătățirea funcțiilor echipamentelor de deservire la sol face ca acestea să fie mai eficiente și mai rapide, ridicând productivitatea serviciilor aeroportuare și posibilitatea deservirii unui număr mai mare de avioane într-un timp mai scurt.

#### ➤ Factorii economici

✓ creșterea continuă a importanței economice în termeni de competitivitate a distribuției și serviciilor aferente acesteia;

✓ revenirea mediului de afaceri după criza economico-financiară;

✓ dificultățile apărute în activitatea transporturilor aeriene în general și a unor companii aeriene în special poate duce la renunțarea unor curse tradiționale, acest lucru putând afecta și aeroportul din Timișoara pe termen determinat;

✓ menținerea inflației în niște limite rezonabile a dus la o maturizare a pieței românești în cadrul mediului economic regional și european.

➤ Factorii ecologici

✓ creșterea importanței aplicării legislației de mediu și a protecției ecosistemelor va duce la necesitatea unor investiții ale AIT în vederea protecției mediului în următoarea perioadă de timp (în primul rând o stație de epurare, ape uzate);

✓ asimilarea principiului „poluatorul plătește” duce la o analiză mai atentă a dezvoltării organizațiilor mai ales în cazul în care această dezvoltare va duce la o poluare a mediului înconjurător;

✓ legislația europeană de mediu este tot mai restrictivă și va duce la restricții care vor necesita investiții suplimentare,

✓ demersurile internaționale referitoare la dezvoltarea sustenabilă încep să impună diferite amendamente și restricții.

➤ Factorii politici

✓ modificări dese ale strategiei de dezvoltare a transportului aerian în România;

✓ fonduri bugetare destinate investiției în infrastructura sunt limitate la nivel național și extrem de reduse pentru aeroportul din Timișoara (practic din anul 2008, aeroportul nu a mai beneficiat de susținere din fonduri bugetare);

✓ imaginea internațională privind stabilitatea politică a țării a avut de suferit în ultima perioadă ceea ce a dus la o monitorizare mai atentă a României de către organismele europene;

✓ integrarea României în Uniunea Europeană în 2007 a dus la o schimbare profundă a modului de abordare a legislației românești care trebuie să fie compatibilă 100% cu legislația europeană.

**Mediul extern apropiat** – în care se află piața, costurile și factorii concurențiali. Acest mediu are și el o influență semnificativă asupra AIT. În continuare este prezentată o analiză a acestor direcții, astfel:

**Piața** - cuprinde numărul de: clienți și utilizatori existenți, clienți și utilizatori potențiali pentru AIT, dar și nonutilizatorii relativi.

Clienții direcți ai AIT se pot clasifica în următoarele categorii:

- ✓ **operatorii aerieni** care utilizează serviciile AIT pentru plecarea/sosirea/tranzitul curselor pe care acestea le operează (cei mai importanți fiind Tarom, Wizzair, Lufthansa și Ryanair).
- ✓ **firmele de curierat și expediții de marfă și poștă pe calea aerului** care accesează facilitățile aeroportuare: DHL, TNT, FedEx Express, UPS.
- ✓ **Firmele prestatoare de servicii** care au închiriat spații de la AIT (transport aerogară, închiriere autoturisme, servicii VIP, parcare, restaurante, magazine, baruri, automate și altele).

Utilizatorii finali ai serviciilor AIT sunt persoanele fizice (pasagerii) care zboară cu avionul, clienți persoane fizice și juridice și serviciul de transport mărfuri.

Analizând în mod global piața se pot concluziona următoarele:

- ✓ se constată o creștere a atractivității AIT pentru unii dintre operatorii aerieni, unii dintre aceștia planificându-și sosirea pe AIT, iar cei prezenți își adaptează destinațiile și frecvențele în funcție de dinamica traficului și rentabilitatea acestora;
- ✓ rolul firmelor de curierat rapid și de transport marfă este în continuă dezvoltare și va crește exponențial în perioada următoare, pe o piață aflată într-o creștere accelerată;
- ✓ cererea pentru spații închiriate în AIT are potențial de creștere atât ca volum cât și ca diversitate, proporțional cu dezvoltarea infrastructurii AIT și creșterea numărului de pasageri;
- ✓ AIT are potențial pentru a se dezvolta și a se menține unul dintre cele mai competitive aeroporturi internaționale din țară și pentru a-și consolida poziția fruntașă între aeroporturile din România.

**Costurile** despre care este vorba în cazul mediului concurențial nu sunt reprezentate atât de costurile interne ale AIT cât de impactul economiei de scală asupra costurilor firmei. Economia de scală presupune utilizarea cât mai aproape de capacitatea maximă a unui obiectiv (în cazul de față a pasagerilor) pentru a obține costuri unitare mai mici.

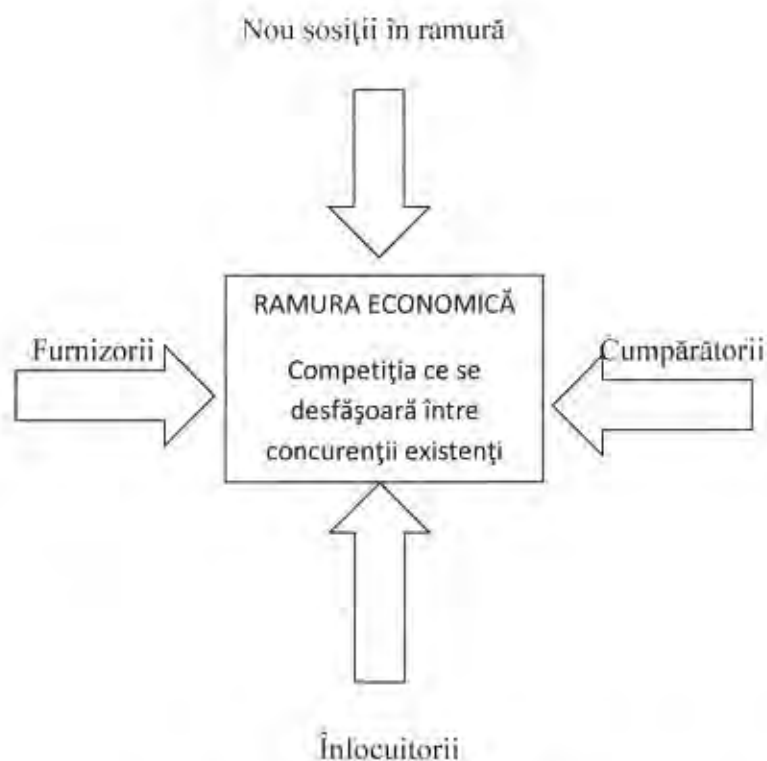
Capacitatea de procesare a AIT este dimensionată în acord cu politica de planificare a zborurilor de tip „aeroport coordonat”, care echilibrează posibilitățile de creștere a volumului de pasageri pe aeroport în condițiile unui nivel de servicii optim pentru pasageri. Acest sistem permite o utilizare a infrastructurii aeroportului în parametri de eficiență sporită, atât din punct de vedere operațional, cât și din punct de vedere al confortului pasagerilor (indicatori de spațiu/pasager la

zonele de check-in, securitate, control pașapoarte, etc., timp de așteptare medii pe fiecare din aceste zone, număr de locuri la porțile de îmbarcare, etc.) la plecare și la sosire. O creștere a volumului de trafic spre 2.000.000-2.500.000 pasageri, fără o dezvoltare corespunzătoare a infrastructurii aeroportuare pentru primirea și gestionarea unui asemenea flux ar conduce la un nivel de aglomerare sub nivelul de servicii (LoS) acceptat. Astfel extinderea infrastructurii se face în primul rând pentru a crește indicele de confort la nivelul „C”, iar o posibilă nouă supraaglomerare a pasagerilor ar scădea calitatea serviciilor, de aceea trebuie găsită o dimensionare echilibrată în acest context, care să permită atât o acoperire corespunzătoare a cheltuielilor de capital și de operare, cât și să permită o dezvoltare ulterioară. În prezent traficul de pasageri este de aproximativ 1.600.000 pasageri pe an, capacitatea aeroportului fiind utilizată în condiții de eficiență crescută, foarte aproape de optim. În momentul în care va fi utilizat la capacitatea maximă AIT va avea costuri unitare mai mici pe pasager. La nivelul anului 2017, numărul de pasageri a fost cu 40% mai mare comparativ cu anul 2016, iar numărul de zboruri a fost de 17.808 zboruri, cu 25% mai multe comparativ cu anul 2016. Astfel, în ultimii ani a crescut raportul dintre numărul de pasageri și numărul de zboruri cu 27,3%, de la 71,52 pasageri/zbor (2014) la 91,05 pasageri/zbor (2017), cu un avans de 11,5% doar în ultimul an. Această dinamică a permis o creștere a intensității de utilizare a terminalelor, a fluxurilor de pasageri, a echipamentelor de securitate și de handling și a scăzut presiunea pe PDA (frecvența dintre numărul de decolări și aterizări).

**Factorii concurențiali** - reprezintă factorii legați de concurență care amenință sau pot să amenințe AIT. Analiza structurii concurențiale se va face cu ajutorul analizei celor 5 forțe ale lui Porter prezentate în Figura nr.4.

Cele 5 forțe care se iau în considerare pentru această analiză sunt:

1. ramura economică și competiția ce se desfășoară între concurenții existenți
2. puterea de negociere a furnizorilor
3. puterea de negociere a cumpărătorilor
4. amenințarea reprezentată de nou sosiții în ramură
5. amenințarea reprezentată de înlocuitorii produselor sau serviciilor



*Figura nr.4 Structura concurențială conform celor 5 forțe a lui Porter*

**1. Concurența directă** existentă în prezent este formată din aeroporturile din imediata vecinătate a AIT-TV și care pot procesa aceleași tipuri de avioane. **Competitorii** se împart în două categorii în funcție de poziționarea acestora:

- ✓ Competitori internaționali: Belgrad și Budapesta. Gradul de dezvoltare al infrastructurii și a capacității de atragere a clienților este foarte ridicat;
- ✓ competitori naționali: Principalii competitori din regiune sunt reprezentați de aeroporturile din Sibiu, Cluj-Napoca, Oradea și Arad. Unele dintre aceste aeroporturi au beneficiat de investiții din bani publici majore în infrastructura aeroportuară.

Tabelul nr. 5 Concurenți direcți ai AIT-TV

Nr.	Aeroport	Distanța față de AIT (km)	Informații despre concurență
1	Budapesta (BUD)	241	-113 rute inclusiv zboruri directe spre: New York, Chicago, Philadelphia, Toronto, Beijing, Shanghai - Posibilități mai variate de alegere a zborurilor și a operatorilor - Atrage: Populația din zona de Vest a României
2	Belgrad (BEG)	136	- 72 de rute regulate inclusiv zbor direct spre New York - Posibilități mai variate de alegere a zborurilor și a operatorilor - Atrage: Populația din Banatul Sârbesc
3	Sibiu (SBZ)	213	14 rute, din care 2 rute (Basel și Viena) NU sunt disponibile deocamdată de pe TSR - Atrage: Populația jud. Hunedoara
4	Cluj Napoca (CLJ)	210	- 45 de rute -Atrage: Populația jud. Hunedoara și partea de N-E a jud.Arad
5	Oradea (OMR)	142	- 1 rută regulată:București - Atrage: Populația din partea de N a jud. Arad pt ruta București și pentru zborurile charter
6	Arad (ARW)	41	- Nu au zboruri regulate - Atrage: Chartere de vacanță, unii tour operatori aleg ARW, deoarece au tarife de aeroport mai scăzute comparativ cu TSR



În continuare este realizată o scurtă prezentare a acestor competitori:

Aeroportul Internațional Ferenc Liszt Budapesta – este amplasat la aproximativ 241 km distanță, fiind cel mai important concurent. Aeroportul din Budapesta are ca principal avantaj numărul mare de companii care utilizează acest aeroport și mai ales prețurile relativ mici practicate de acestea. Deplasarea la Aeroportul de la Budapesta și retur se face cu mijloacele de transport ale unor companii de transport private. Dezavantajul principal al acestuia este distanța de aproximativ 241 km, timpii de așteptare de la punctele de trecere a frontierei cu Ungaria, dar și călătoria destul de obositoare, durata unei asemenea călătorii fiind de aproximativ 4 ore cu aceste mijloace de transport. Pe aeroportul din Budapesta operează în prezent 49 de companii aeriene care efectuează zboruri regulate de pasageri.

Aeroportul Internațional Nikola Tesla Belgrad - este amplasat la aproximativ 136 km distanță de Timișoara. Nu se poate spune că în prezent acesta este o concurență directă și semnificativă pentru AIT deoarece clienții Aeroportului din Belgrad sunt aproape în totalitate cetățeni sârbi sau din spațiul ex-iugoslav. Aceștia utilizează zborurile low-cost operate de AIT către destinații care nu există de pe aeroportul din Belgrad, zborurile low-cost pe aeroportul Belgrad fiind în număr redus. Pe aeroportul din Budapesta operează în prezent 33 de companii aeriene care efectuează zboruri regulate de pasageri.

Aeroportul Internațional Sibiu – este la o distanță de 213 km și a crescut foarte mult mai ales după declararea municipiului Sibiu Capitală Culturală Europeană în 2007. Pentru acest important eveniment la Sibiu s-au realizat investiții de amploare modernizându-se aerogara și pista. Pe aeroportul din Sibiu operează în prezent 5 companii aeriene: TAROM, Wizz Air, Blue Air, Austrian și Lufthansa.

Aeroportul Internațional Cluj-Napoca – este la o distanță de 210 km și a crescut foarte mult ca activitate în ultima perioadă de timp. Deși aeroportul din Cluj-Napoca nu este un concurent direct pentru Aeroportul Internațional Timișoara (fiindcă deservește un alt bazin de locuitori și o altă regiune a țării), se poate poziționa ca referință în materie de dezvoltare a infrastructurii aeroporturare și a serviciilor oferite în ultimii ani, un exemplu de bune practici pentru alte aeroporturi din țară. Deși în această unitate s-a investit masiv în ultimii ani, traficul de pasageri nu a reușit să ajungă mult timp la nivelul aeroportului din Timișoara. Pe aeroportul din Cluj-Napoca

operează în prezent 7 companii aeriene: TAROM, Wizz Air, Blue Air, Ryanair, LOT Polish Airlines, Lufthansa și Turkish Airlines.

Aeroportul Internațional Oradea – este la o distanță de 142 km și s-a dezvoltat în anul 2017 și 2018 de pe urma începerii operării companiei Ryanair. Din luna octombrie 2018 compania Ryanair a închis toate zborurile de pe Aeroportul Oradea, iar de la sfârșitul lunii martie 2019 s-a retras și compania Blue Air, pe aeroportul din Oradea mai operează în prezent o singură companie aeriană, TAROM ruta internă Oradea-București.

Aeroportul Internațional Arad – deși este amplasat la doar aproximativ 41 km distanță nu este un concurent pentru AIT, aici operând doar curse charter pe perioada verii, cu destinația Antalya. Aceste curse care au deservit doar 11.367 de pasageri în 2018. Principalul dezavantaj al Aeroportului din Arad este de ordin tehnic și anume faptul că deși s-au investit sume importante în dezvoltarea sa, lungimea pistei nu permite aterizarea avioanelor mari (pista are o lungime de doar 2000 metri). De asemenea există o lipsă a personalului calificat și de utilaje aeroportuare, precum și alte deficiențe. Un alt inconvenient ar fi apropierea prea mare de granița cu Ungaria și dificultatea avioanelor mari în a vira suficient de repede pe teritoriul românesc astfel încât există inconvenientul de a atinge spațiul aerian maghiar. Administrarea de către Consiliul Județean Arad a acestui aeroport este mult mai puțin performantă față de ce ar trebui în momentul de față, dar are avantajul unei flexibilități mai mari în cazul luării unei decizii urgente.

Concurență indirectă, este reprezentată de transportul terestru (rutier și feroviar), atât pentru pasageri cât și pentru mărfuri.

În România transportul rutier de pasageri și marfă reprezintă un concurent important pentru companiile aeriene și implicit pentru aeroporturi, avantajele majore fiind date în principal de tarifele pentru pasageri și bagaj practicate de transportatorii rutieri, precum și de preluarea/debarcarea pasagerilor din/în apropierea casei, autocarele având multe stații pe rută, atât în România cât și în străinătate. Dezavantajul major îl reprezintă însă durată mare a călătoriei, în special pe rutele lungi precum Spania, Franța, Marea Britanie, țările scandinave, călătorii care depășesc 24 de ore.

Piața transportului rutier de pasageri este dominată de doi mari operatori, Flix Bus (liderul european al transportului cu autocarul, fiind echivalentul companiilor low-cost pe cale terestră), și

Atlassib. Transportul rutier de mărfuri este efectuat de companii de transport și logistică și de curierat rapid. Cele mai importante companii prezente în România pe acest segment sunt DHL, TNT, Fan Courier și UPS.

Transportul feroviar de pasageri este reprezentat de CFR Călători, și Astra Trans Carpatic pentru ruta Timișoara-București, și de CFR Călători pe ruta Timișoara-Budapesta-Viena.

**2. Puterea de negociere a furnizorilor** – este formată din furnizorii de produse și servicii pentru AIT. Datorită poziției puternice în zonă a AIT puterea de negociere a acestora este mică.

**3. Puterea de negociere a cumpărătorilor (clienților)** – este diferențiată funcție de următoarele:

- ✓ mărimea clientului și puterea sa economică – Lufthansa, Ryanair, Tarom, Wizzair au o putere mult mai mare de negociere decât firmele mici;
- ✓ interesul AIT în a atrage noi operatori ar duce eventual la o flexibilizare a poziției sale în cadrul negocierilor;
- ✓ reducerea numărului de destinații operate de compania Ryanair ar trebui să contribuie la dezvoltarea unor activități care să atragă noi companii aeriene.

**4. Amenințarea reprezentată de nou sosiții în ramură** – în prezent nu este foarte puternică pentru că investiția într-un nou aeroport este foarte mare. Preconizatul aeroport de la Brașov sau cel de la Deva nu se vor materializa în viitor datorită nefezabilității acestor propuneri cu toate că ele au fost prinse ca și investiții posibile în anumite acte legislative. O pistă de decolare-aterizare și un gard care împrejmuește terenul viitorului Aeroport Internațional Brașov-Ghimbav sunt investițiile preconizate în viitorul aeroport de la Brașov. După o pauză de cinci ani, șantierul s-ar putea redeschide, iar lucrările ar fi gata în 2021. Pentru aeroportul din Deva, situația nu este una pozitivă. Așadar, nu există, încă, o amenințare puternică din partea noilor sosiți în ramură.

**5. Amenințarea reprezentată de înlocuitorii produselor sau serviciilor** – este în scădere mai ales datorită creșterii pieței firmelor low-cost din aviație. Aici poate intra (pentru piața internă) inclusiv amenințarea reprezentată de firmele de turism care oferă servicii de transport rutier și care ar fi putut prelua o parte dintre pasagerii de pe cursele interne (mai ales datorită diferențelor de cost față de prețul unui biletul de avion). Cu toate acestea, prin introducerea unor curse aeriene cu destinații interne (Cluj Napoca, Iași), tendința este contrară. O parte din pasagerii care ar fi călătorit către aceste destinații rutier sau pe calea ferată au preferat transportul cu avionul. În sprijinul acestei afirmații, cele mai bune argumente sunt aduse de relația aeriană Timișoara – București. Dacă în trecut a fost o destinație preponderent de business, în ultimii doi ani, a devenit tot mai pregnant o modalitate rapidă și sigură de transport pentru pasageri. În acest sens, pe această relație sunt înregistrate 5-8 curse dus – întors zilnic, într-un raport de eficiență foarte bun pentru transportatorii de linie (Tarom) sau low cost (Ryanair).

#### *Analiza traficului pe SN AIT-TV SA*

##### ➤ *Evoluția traficului aerian de pasageri*

În ultimii 4 ani, traficul aerian de pasageri înregistrat de Aeroportul Internațional “Traian Vuia” Timișoara s-a dublat, după cum se poate observa din tabelul de mai jos.

*Tabelul nr.6 Evoluția traficului de pasageri AIT-TV vs. piața din România*

Specificație	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014
Pasageri AIT-TV	736,191	923,791	1,160,454	1,621,529	1,517,309	-
Evoluție trafic AIT-TV	-	+25.5%	+25.6%	+39.7%	-6.4%	+106.1%
Trafic aerian România	11,754,439	13,293,948	16,418,673	20,267,945	21,841,393	-
Evoluție piață RO	-	+13.1%	+23.5%	+23.4%	+7.8%	+85.8%

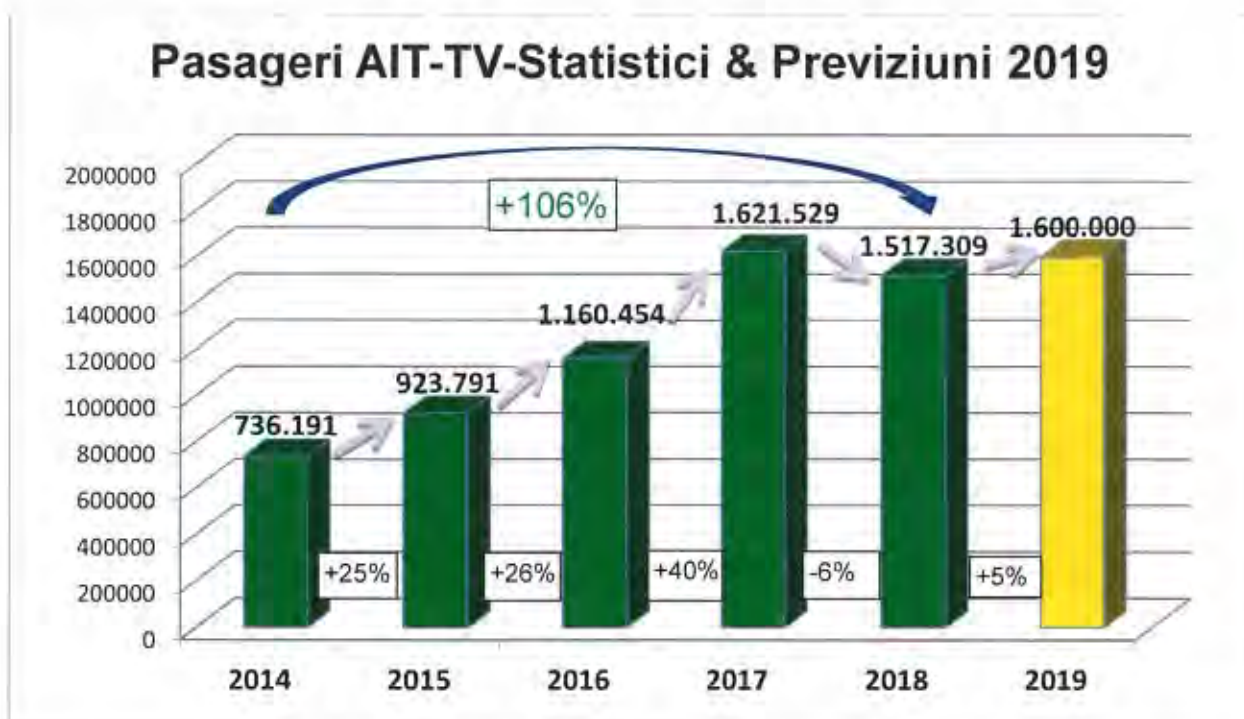
În ultimul an încheiat, 2018, Aeroportul Internațional Timișoara a fost utilizat de un număr de 1.517.309 pasageri, o scădere ușoară față de anul precedent, dar, raportat la anul de bază 2014, când Aeroportul Internațional Timișoara a înregistrat un număr de 735.438 pasageri, creșterea traficului este de 106% (așadar mai mult decât dublu).

Analizând datele anterior prezentate concluzionăm că există o evoluție recentă favorabilă a traficului aerian atât la nivel național, cât și la nivelul AIT-TV chiar dacă în ultimul an s-a

înregistrat o ușoară scădere pe fondul restrîngerii/retragerii activității companiei Ryanair de pe aeroporturile regionale din România (Craiova-retragere totală, Oradea-retragere totală și Timișoara-restrîngere activitate).

Se observă faptul că în 3 din ultimii 4 ani Aeroportul Internațional Timișoara a înregistrat ritmuri de creștere superioare pieței din România, aspect care a condus la o creștere a AIT-TV de peste 106% în perioada 2018-2014, în timp, în aceeași perioadă, piața din România a înregistrat o creștere de doar 85,8%.

Trendul ascendent este reluat în anul 2019, an în care Aeroportul Internațional Timișoara estimează, în baza programelor de zbor ale companiilor aeriene aferente anului 2019, estimează a fi procesați un număr 1.600.000 de pasageri.



*Figura nr.5 Evoluția numărului de pasageri*

Se observă evoluția pozitivă a traficului total de pasageri în perioada analizată, respectiv ritmurile mari de creștere înregistrate în anii 2015 (+25%), 2016 (+26%) și 2017 (+40%). În anul 2018 s-a înregistrat o ușoară scădere a traficului de pasageri, apărută pe fondul reconsiderării/restrîngerii activității companiei Ryanair pe piața din România în anul 2018. Astfel, pe parcursul anului 2018 Ryanair a renunțat la toate zborurile de pe Aeroportul Internațional Oradea și Aeroportul Internațional Craiova, și și-a redus la jumătate numărul zborurilor pe Aeroportul Internațional Timișoara.

➤ Operatori aerieni prezenți pe AIT-TV în anul 2018

În anul 2018, pe Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia au operat următoarele companii aeriene:

- **zboruri regulate de pasageri: 5 companii aeriene** (Tarom, Lufthansa, Wizz Air, Ryanair și Blue Air.)
- **zboruri regulate de marfă și poștă: 5 companii aeriene** (Silver Air și ASL Belgium pentru operatorul logistic TNT, Raf Avia pentru operatorul logistic DHL, Airest și Swiftair pentru operatorul logistic UPS)
- **10 zboruri charter turistice în anul 2018 spre 4 destinații din 3 țări operate de 6 companii aeriene** (Blue Air, Corendon Airlines, Aegean Airlines, Freebird Airlines, Al Masria, Onur Air)
- **zboruri de aviație generală – peste 115 companii aeriene**, cumulând un număr de 1.564 de mișcări aeronave în anul 2018

Din punct de vedere al cotei de piață deținute din operare pe Aeroportul Internațional Timișoara, în anul 2018, compania Wizz Air este lider (45%), urmată de Ryanair (23,3%), respectiv Tarom și Lufthansa cu un procent de 13,8% din trafic.

➤ Evoluția numărului de mișcări aeronave

Evoluția numărului de mișcări este corelată cu evoluția numărului de pasageri, astfel numărul mișcărilor de aeronave înregistrează o creștere de 13% în anul 2015 față de anul de bază 2014, o creștere de 21% în anul 2016 față de anul 2015, o creștere de 26% în anul 2017 față de anul 2016, și o ușoară scădere în anul 2018, urmând ca în anul 2019 să atingă valoarea de 17.600 de mișcări.

## Mișcări aeronave AIT-TV-Statistici & Previziuni 2019



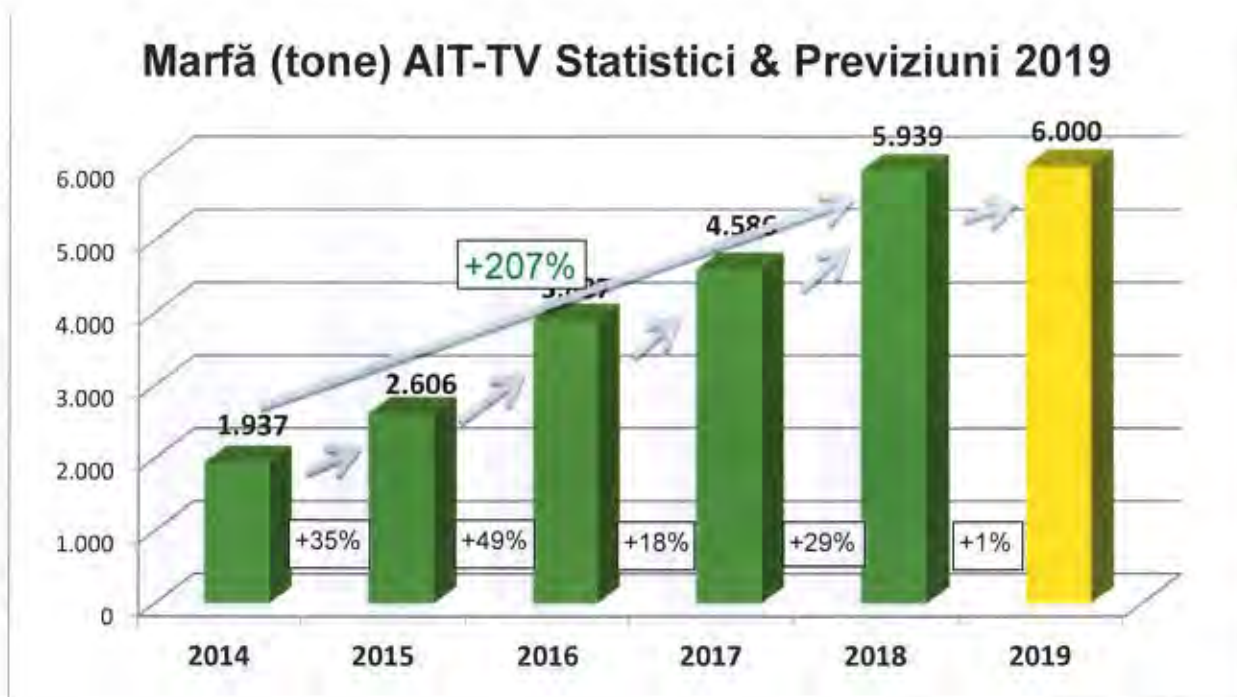
Figura nr.6 Evoluția numărului de mișcări aeronave

### ➤ Evoluția traficului de marfă (cargo)

Activitatea cargo pe Aeroportul Internațional Timișoara este una deosebită, astfel că, cei mai importanți jucători din domeniu, la nivel mondial sunt prezenți și anume: DHL, UPS, TNT/FedEx. Astfel, după nivelul activității cargo derulate, 5.939 tone marfă manipulate în anul 2018, Aeroportul Internațional Timișoara se situează pe locul 1 la nivel național (excluzând Aeroporturile București), înregistrând în anul 2018 o creștere de 29% a traficului cargo față de anul 2017. La mare distanță se află Aeroportul Internațional Cluj cu 2.986 de tone. De altfel pe Aeroportul Internațional Timișoara se transportă două treimi (66%) din cantitatea de marfă cumulată a tuturor aeroporturilor din România (mai puțin București).

Traficul de marfă a înregistrat creșteri semnificative în fiecare dintre ultimii 5 ani, astfel în anul 2015 traficului de marfă a înregistrat o creștere de 35%, în anul 2016 (+49%), în anul 2017 (+18%), în anul 2018 (+29%), urmând ca în anul 2019 pe Aeroportul Internațional Timișoara acesta să se stabilizeze în jurul valorii de 6.000 de tone marfă. În aceste condiții volumul de mărfuri încărcate/descărcate de la finele perioadei analizate este mai mult decât triplu față de volumul de mărfuri operate la începutul perioadei analizate, și anume în anul 2014.

Este de așteptat ca acest trend pozitiv să se mențină și în perioada următoare. Aeroportul Internațional Timișoara are în desfășurare lucrări pentru extinderea terminalului cargo, pentru a răspunde nevoilor clienților din sectorul logistic de transport aerian de mărfuri, mai ales în condițiile în care unul dintre operatorii cargo va opera cu avioane de capacitate mai mare din mijlocul anului 2019.



*Figura nr.7 Evoluția numărului de marfă tone tranzitată*

➤ Prognoza numărului de pasageri

Pe baza acestor date și a tendințelor de creștere ale traficului aerian din piață, generate de o înclinație crescută spre mobilitate a populației din zona de Vest, pentru perioada 2019-2023 se estimează o creștere medie anuală cuprinsă între 5,4 și 2,8% în funcție de condițiile din piață, astfel încât este posibil ca în 2021, când orașul este Capitală Culturală Europeană să se atingă pragul de 1.725.000 de pasageri pe Aeroportul “Traian Vuia” Timișoara (o creștere de aproximativ 20% pe perioada analizată). Această estimare este prezentată în Tabelul nr.7.

*Tabelul nr. 7 Prognoza traficului de pasageri pentru perioada 2019-2023*

Specificație	2018 (an bază)	2019	2020	2021	2022	2023
Nr. Pasageri Procesati	1.5173.09	1.600.000	1.675.000	1.725.000	1.775.000	1.825.000
Evoluție [%]	-	+5.4%	+4.7%	+3.0%	+2.9%	+2.8%



➤ Prognoza numărului mișcărilor de aeronave

În prognoza pentru mișcările de aeronave s-a ținut cont de previziunile realizate de către Eurocontrol pentru România, Aeroportul Internațional Timișoara estimează creșteri ale numărului de mișcări de aeronave cuprinse între 1,6% și 2,2% în medie pe an, excepție făcând anul 2021, când datorită titlului de Capitală Culturală Europeană, agenda de evenimente și programe cultural-artistice ar trebui să contribuie mai mult la activitatea de pe aeroportul Timișoara, o creștere de 3,9% fiind posibilă. Prognoza pentru mișcările aeronavelor este prezentată în Tabelul nr.8.

*Tabelul nr.8 Prognoza mișcărilor de aeronave pentru perioada 2019-2023*

Specificație	2018 (an bază)	2019	2020	2021	2022	2023
Nr. Mișcări aeronave	17.224	17.600	18.000	18.700	19.000	19.300
Evoluție AIT-TV [%]	-	+2,2%	+2,3%	+3,9%	+1,6%	+1,6%
Evoluție Mișcări Aeronave România*	-	+2,8%	+1,5%	+1,4%	+1,4%	+1,3%

Sursa: <https://www.eurocontrol.int/publications/seven-year-forecast-feb-2019>

➤ Prognoza traficului de marfă

Traficul de marfă urmează o dinamică pozitivă, astfel că pentru perioada 2019-2022 estimările trebuie corelate cu rezultatele, dinamica și tendințele din piața aeriană de mărfuri din anii următori, dar o creștere de 1-8% este așteptată pe fondul dezvoltării pieței de profil în zona de Vest a României. Prognoza pentru mișcările de marfă este prezentată în Tabelul nr.9.

În anul 2019 traficul de marfă se va consolida, efect al creșterilor spectaculoase din ultimii 2 ani, dar pe măsura dezvoltării serviciilor de logistică din regiune prognoza de creștere în perioada 2020-2023 se va situa în jurul valorii de 7%.

*Tabelul nr. 9 Prognoza traficului de marfă pentru perioada 2019-2022*

Specificație	2018 (an bază)	2019	2020	2021	2022	2023
Tone marfă	5.939	6.000	6.500	7.000	7.500	8.000
Evoluție [%]	-	1.0%	8.3%	7.7%	7.1%	6.7%

### *Analiza rezultatelor comerciale și financiare înregistrate de către SN AIT-TV SA*

În cadrul acestei secțiuni sunt prezentate rezultatele comerciale și financiare înregistrate de Aeroportul Internațional „Traian Vuia” în perioada 2014-2018. Aceste date sunt corelate cu dinamica mediului de afaceri și cu analiza traficului.

#### ➤ *Analiza activității comerciale*

În condițiile economiei de piață, toți acești factori își pun amprenta asupra rezultatelor întreprinderii, fapt pentru care analiza cifrei de afaceri este considerată ca hotărâtoare pentru aprecierea locului și rolului întreprinderii în cadrul sectorului său de activitate, a poziției sale pe piață, a capacității acesteia de a desfășura o activitate profitabilă.

Valorile privind nivelul și evoluția cifrei de afaceri a societății AITTV, pe perioada 2014-2018 au fost sintetizate în tabelul de mai jos:

*Tabelul nr. 10 Analiza activității comerciale*

Specificație	U.M	Perioada de analiză				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cifra de afaceri</b>	<b>Lei</b>	<b>25,686,071</b>	<b>30,555,375</b>	<b>38,719,951</b>	<b>50,467,911</b>	<b>50,388,438</b>
Variația absolută a CA	Lei	-	4,869,304	8,164,576	11,747,960	79,473
<b>Indicele de creștere al CA</b>	<b>%</b>	<b>-</b>	<b>119%</b>	<b>127%</b>	<b>130%</b>	<b>100%</b>
-venituri act.aeronautice	Lei	20,677,267	24,771,408	32,541,104	43,161,922	42,243,393
-venituri activitari nonaeronautice	lei	5,008,803	5,783,968	6,178,847	6,493,939	8,145,045
Variația absolută a Vaero	Lei	-	4,094,141	7,769,696	10,620,818	-918,529
Variația absolută a Vnonaero	Lei	-	775,165	394,879	315,091	1,651,107
<b>Indicele de creștere al Vaero</b>	<b>%</b>	<b>-</b>	<b>120%</b>	<b>111%</b>	<b>133%</b>	<b>98%</b>
<b>Indicele de creștere al Vnonaero</b>	<b>%</b>	<b>-</b>	<b>115%</b>	<b>107%</b>	<b>105%</b>	<b>125%</b>
Pondereea Vaero în CA	%	80%	81%	84%	86%	84%
Pondereea Vnonaero în CA	%	20%	19%	16%	13%	16%
<b>Alte venituri din exploatare</b>	<b>Lei</b>	<b>6,138,587</b>	<b>2,777,165</b>	<b>1,275,672</b>	<b>1,614,156</b>	<b>1,657,656</b>
Variația absolută a a AVexpl	Lei	-	-3,361,422	-1,501,493	338,485	43,499
Indicele de creștere al a AVexpl	%	-	-55%	-54%	27%	3%
<b>Total venituri din exploatare</b>	<b>Lei</b>	<b>31,824,658</b>	<b>33,332,540</b>	<b>39,995,623</b>	<b>52,082,067</b>	<b>52,046,094</b>
Pondereea CA în Ven.de exploatare	%	81%	92%	97%	97%	97%

Din datele prezentate în tabelul nr. 10 se observă că pe parcursul perioade analizate, volumul de activitate al aeroportului exprimat prin cifra de afaceri, a înregistrat un trend ascendent. Astfel dacă la începutul perioadei de analiză, societatea S.N. Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia S.A a înregistrat un nivel al cifrei de afaceri de 25,686,071 lei, până la sfârșitul perioadei avute în vedere aceasta va spori cu aproape 100%, ultimului an analizat corespunzându-i o cifra de afaceri de 50,388,438 lei. O creștere semnificativă a fost înregistrată în anul 2017 față de anul precedent, o creștere în valori absolute de 11,747,960 lei, ceea ce reprezintă o creștere procentuală de 30% în anul 2017 față de anul anterior. Această creștere se datorează începerii operării în cadrul aeroportului a companiei Ryanair, cel mai mare operator low-cost din Europa, succesul rutelor introduse de acest operator repercutându-se în mod pozitiv asupra cifrei de afaceri și a veniturilor totale ale AIT. Dacă raportăm cifra de afaceri înregistrată de Aeroportul Internațional Timișoara în ultimul an încheiat 2018 față de anul 2014, observăm faptul că nivelul cifrei de afaceri a înregistrat o creștere de peste 96%, practic nivelul business-ului aproape s-a dublat pe perioada ultimului mandat de administrare.

În ceea ce privește structura veniturilor ce contribuie la realizarea cifrei de afaceri, menționăm că există două categorii de venituri principale, și anume: venituri aeronautice și venituri nonaeronautice. Veniturile aeronautice reprezintă veniturile obținute de aeroport din taxele încasate pentru aeronave (taxe iluminare, parking, staționare etc), taxele încasate pentru pasageri (securitate, asistență PMR etc) și alte taxe încasate pentru operațiuni de trafic aerian. Veniturile nonaeronautice reprezintă celelalte categorii de venituri realizate de aeroport, precum: parcuri, închirierii spații birouri și spații publicitare, etc. După cum se poate observa în tabelul de mai sus, o pondere de peste 80% este reprezentată de veniturile aeronautice, iar în perioada analizată tendința este de creștere a ponderii acestora în totalul cifrei de afaceri, în detrimentul veniturilor nonaeronautice. Pe perioada analizată veniturile aeronautice au crescut cu ponderi cuprinse între 20% și 33%, în timp ce veniturile nonaeronautice au înregistrat de la an la an creșteri cuprinse între 5% și 25%.

În ceea ce privește ponderea cifrei de afaceri în veniturile din exploatare, se constată că pe parcursul celor 4 ani analizați, indicatorul a înregistrat niveluri satisfăcătoare, cuprinse între 81% și 97%, acest lucru confirmând o realizare normală a obiectului de activitate, și de asemenea desfășurarea unei activități fiabile din punct de vedere economic. Mai mult, se poate observa o tendința de creștere a ponderii cifrei de afaceri în veniturile din exploatare destul de importantă.

#### ➤ Analiza rezultatului brut al exploatării

Rezultatul exploatării reușește să surprindă cel mai bine capacitatea activității de exploatare de a genera profit deoarece rezultatul format nu a fost supus operațiunilor de distribuire către diverși participanți la activitatea întreprinderii.

Rezultatul exploatării se deosebește esențial de rezultatul brut al exploatării ca urmare a efectelor politicii de amortizare și provizioane promovate de managementul întreprinderii.

Pentru aprecierea nivelului și evoluției rezultatului exploatării vom utiliza metoda directă de calcul urmărind măsura în care activitatea de exploatare reușește să genereze profit.

*Tabelul nr.11 Rezultatul brut al exploatării - nivel și dinamică*

Specificație	U.M	Perioada de analiză				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Venituri din exploatare</b>	<b>Lei</b>	<b>31,824,658</b>	<b>33,332,540</b>	<b>39,995,623</b>	<b>52,082,067</b>	<b>52,046,094</b>
Variația absolută a Vexpl	Lei	-	1,507,882	6,663,083	12,086,444	35,973
Indicele de creștere al Vexpl	%	-	103%	120%	130%	100%
<b>Cheltuieli din exploatare</b>	<b>Lei</b>	<b>30,910,424</b>	<b>32,177,539</b>	<b>33,746,347</b>	<b>40,737,642</b>	<b>47,702,433</b>
Variația absolută a Chexpl	Lei	-	1,267,116	1,568,807	6,991,295	6,964,791
Indicele de creștere al Chexpl	%	-	104%	105%	131%	117%
<b>Rezultatul exploatării</b>	<b>Lei</b>	<b>914,234</b>	<b>1,155,000</b>	<b>6,249,276</b>	<b>11,344,426</b>	<b>4,343,661</b>
Variația absolută a RE	Lei	-	240,766	5,094,276	5,095,149	7,000,764
Indicele de creștere al RE	%	-	126%	541%	182%	38%

Din analiza datelor prezentate în tabelul nr.II se observă că nivelul absolut al rezultatului exploatării prezintă un trend permanent crescător pe perioada de analiză. Creșterea înregistrată în anul 2016 față de anul anterior este semnificativă, nivelul indicatorului crescând de peste 5,4 ori față de cel înregistrat în anul anterior. Această creștere substanțială a indicatorului la nivelul anului 2016 a fost determinată de faptul că volumul veniturilor din exploatare s-a modificat (a crescut) într-o măsură mai mare decât cea a din cheltuielilor exploatare (20% față de 5%).

De asemenea, o creștere importantă a rezultatului exploatării este înregistrată și în anul 2017 față de anul anterior, când s-a înregistrat o creștere în valoare absolută a indicatorului cu 5,095,149 lei, ceea ce reprezintă o creștere procentuală de 82%. Această evoluție este explicabilă dacă ne gândim că începând cu anul 2017 pe aeroport operează și cel mai mare operator aerian low-cost – Ryanair care generează venituri suplimentare semnificative pentru aeroport, în timp ce majoritatea cheltuielilor de exploatare au un caracter fix și nu se modifică odată cu creșterea volumului de activitate.

Nivelul înregistrat de rezultatul exploatării pe perioada analizată este considerabil, ceea ce înseamnă garantarea unui nivel ridicat de remunerare a furnizorilor de capital (acționari, creditorii).

➤ Analiza rezultatului brut și net al exercițiului

Rezultatul brut al exercițiului exprimă în mărimi absolute rentabilitatea brută sau pierderile aferente activității firmei după deducerea cheltuielilor totale din veniturile totale aferente unui exercițiu financiar. Informațiile privind nivelul și dinamica rezultatului brut al exercițiului aferent societății analizate sunt prezentate în tabelul nr.12.

*Tabelul nr.12 Rezultatul brut și net al exercițiului - nivel și dinamică*

Specificație	U.M	Perioada de analiză				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Venituri totale</b>	Lei	<b>32,526,471</b>	<b>34,236,793</b>	<b>40,760,813</b>	<b>52,816,752</b>	<b>52,363,647</b>
Variația absolută a Vt	Lei	-	1,710,322	6,524,021	12,055,939	-453,105
Indicele de creștere al Vt	%	-	105%	119%	110%	99%
<b>Cheltuieli totale</b>	Lei	<b>31,820,297</b>	<b>33,426,885</b>	<b>35,083,103</b>	<b>42,418,920</b>	<b>48,544,402</b>
Variația absolută a Cht	Lei	-	1,606,588	1,656,217	7,335,817	6,125,482
Indicele de creștere al Cht	%	-	105%	105%	121%	117%
<b>Rezultatul brut al ex.</b>	Lei	<b>706,174</b>	<b>809,907</b>	<b>5,677,711</b>	<b>10,397,833</b>	<b>3,819,245</b>
Variația absolută a Rb	Lei	-	103,734	4,867,803	4,720,122	-6,578,588
Indicele de creștere al Rb	%	-	115%	701%	182%	37%
<b>Impozitul pe profit</b>	Lei	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>708,648</b>	<b>1,873,979</b>	<b>24,554</b>
<b>Rezultatul net al ex.</b>	Lei	<b>706,174</b>	<b>809,907</b>	<b>4,969,063</b>	<b>8,523,854</b>	<b>3,794,691</b>
Variația absolută a Rn	Lei	-	103,734	4,159,155	3,554,791	-4,729,163
Indicele de creștere al Rn	%	-	115%	614%	172%	43%

Rezultatul net este cel mai sintetic rezultat care caracterizează activitatea și performanțele de rentabilitate ale întreprinderilor, nivelul acestui rezultat fiind urmărit cu interes de acționari sau proprietari.

În ceea ce privește nivelul profitului net obținut de către Aeroportul Internațional Timișoara acesta a fost puțin peste 700.000 lei în anul 2014 și puțin peste 800.000 lei în anul 2015. În anul 2016 aeroportul a înregistrat un profit de 4.969.063 lei (cu 514% mai mare față de anul precedent) și a ajuns la un nivel de peste 8,5 milioane lei în anul 2017 (cu 72% mai mare față de anul 2016). Deși în anul 2018 profitul net a scăzut față de anul 2017 pe fondul restrângerii activității companiei Ryanair și al creșterii nivelului unor costuri de exploatare date de condițiile generale din economia locală, aeroportul a înregistrat un profit net de 3.794.691 lei, care raportat la nivelul profitului din anul 2014 reprezintă o creștere de peste 437%.

Din analiza datelor prezentate în tabelul nr.12 se observă că în perioada 2014-2018 aeroportul a desfășurat o activitate profitabilă, finalizată cu înregistrarea de profit (atât profit brut, cât și net) la sfârșitul fiecărui an financiar. În ceea ce privește dinamica rezultatului brut se constată trendul puternic ascendent al acestuia. Astfel, dacă la începutul perioadei de analiză, societatea

S.N. Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia S.A a înregistrat un nivel al rezultatului brut de 706,174 lei, până la sfârșitul perioadei avute în vedere aceasta va spori la o valoare de 10,397,833 lei, atinsă în anul 2017, ceea ce reprezintă o creștere de aproape 15 ori a indicatorului analizat. Același trend este urmat de rezultatul net realizat pe parcursul anilor 2014-2018, care a înregistrat o creștere cuprinsă între 15% și 514%. De asemenea se observă că dinamica rezultatului net este aproximativ similară cu cea a rezultatului brut al exercițiului diferența fiind dată de nivelul cheltuielilor cu impozitul pe profit, în creștere pe parcursul perioadei analizate, și pe fondul înregistrării unor cheltuieli nedeductibile fiscal.

Rezultatele în valori absolute înregistrate de S.N. Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia S.A, precum și tendința de majorare a acestora reprezintă un aspect pozitiv pentru proprietarii societății, confirmându-le acestora că activitatea se bazează pe un management performant al întreprinderii.

➤ *Analiza rentabilității capitalului total*

Rata rentabilității economice măsoară performanțele activului total (capitalului total) al întreprinderii fără a ține seama de modul de procurare al capitalurilor (proprie sau împrumutate) alocate pentru constituirea acestui activ.

Nivelul de rentabilitate al capitalului total este relevant atât pentru investitori, dar mai ales pentru managerii întreprinderii, deoarece doar prin asigurarea unui bun nivel de rentabilitate al capitalului total, managerii vor putea satisface, la un nivel așteptat, interesele tuturor partenerilor întreprinderii. Datele privind calculul rentabilității capitalului total sunt prezentate în tabelul nr.13.

*Tabelul nr.13 Nivelul și evoluția ratei de rentabilitate economică*

Specificație	U.M	Perioada de analiză				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rezultatul exploatării</b>	lei	<b>914,234</b>	<b>1,155,000</b>	<b>6,249,276</b>	<b>11,344,426</b>	<b>4,343,661</b>
Variația absolută a Re	lei	-	240,766	5,094,276	5,095,149	-7,000,764
Indicele de creștere al Re	%	-	126%	541%	182%	38%
<b>Active totale nete</b>	lei	<b>67,600,568</b>	<b>70,170,025</b>	<b>70,000,344</b>	<b>75,614,689</b>	<b>77,814,862</b>
Variația absolută a At	lei	-	2,569,457	-169,681	5,614,345	2,200,173
Indicele de creștere al At	%	-	104%	100%	108%	103%
<b>Rentabilitatea economică</b>	%	<b>1.4%</b>	<b>1.6%</b>	<b>8.9%</b>	<b>15.0%</b>	<b>5.6%</b>
Variația absolută a Rre	%	-	0.3%	7.3%	6.1%	-9.4%
Indicele de creștere al Rre	%	-	122%	542%	168%	37%
Rata inflației	%	1.1%	-0.6%	-1.5%	1.3%	4.6%
<b>Rata reală de rentabilitate</b>	%	<b>0.3%</b>	<b>2.2%</b>	<b>10.4%</b>	<b>13.7%</b>	<b>1.0%</b>

Din datele prezentate în tabelul de mai sus se poate observa că pe întreg parcursul perioadei analizate, societatea a înregistrat o rentabilitate economică destul de scăzută, în principal la începutul perioadei analizate, dar cu un trend puternic crescător. O creștere semnificativă a acesteia se observă în anul 2016 față de anul precedent, an în care rentabilitatea economică atinge un nivel de 8,9%, ceea ce înseamnă o creștere a acesteia de peste 5 ori față de nivelul din anul 2015. Mai mult, în anul următor (2017), rentabilitatea economică își menține trendul crescător (creștere cu 75% față de perioada anterioară), aceasta înregistrând o valoare de 15,6%, ceea ce arată că la fiecare 100 lei capitaluri investite în active, au revenit 15,6 lei profit din exploatare.

Mai mult, nivelul rentabilității economice este superior ratei inflației pe întreaga perioadă analizată, ceea ce înseamnă că rata reală a rentabilității economice are valori pozitive, rentabilitatea economică înregistrată asigurând păstrarea substanței economice a activului.

Mai trebuie menționat în perioada 2016-2018 rata rentabilității economice înregistrată de AIT-TV a fost superioară nivelului ratei medii a dobânzii aferente creditelor bancare contractate de societate, ceea ce a permis întreprinderii exploatarea efectului de levier.

### ***Concluziile analizei financiare ale SN AIT-TV SA***

Scopul analizei efectuate la S.N. Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia S.A. este de a aprecia nivelul și evoluția performanțelor financiare a acestei societăți pe perioada 2014-2018.

Datele necesare analizei au fost preluate din situațiile financiare anuale ale societății, aferente perioadei 2014-2018.

Din analiza detaliată a situației societății Aeroportul Internațional Timișoara desprindem concluzia că per ansamblu situația financiară este una satisfăcătoare identificându-se următoarele aspecte:

- ✓ cifra de afaceri înregistrează valori semnificative și în creștere pe întreaga perioadă analizată;
- ✓ cifra de afaceri înregistrează o pondere ridicată în veniturile de exploatare, cca. 97%;
- ✓ nivelul înregistrat de rezultatul exploatării pe perioada analizată este considerabil, ceea ce înseamnă garantarea unui nivel ridicat de remunerare a furnizorilor de capital (acționari, creditorii);
- ✓ în perioada 2014-2018 aeroportul a desfășurat o activitate profitabilă, finalizată cu obținerea de profit (atât profit brut, cât și net) la sfârșitul fiecărui an financiar. De altfel, pe parcursul perioadei analizate societatea a înregistrat la finele perioadei avute în vedere un nivel al rezultatului net de 12 ori mai mare decât cel înregistrat în primul an al perioadei analizate;
- ✓ în perioada analizată rata rentabilității economice înregistrează valori cuprinse între 1,3% și 15,6% și tendința înregistrată de indicator este una crescătoare, ceea ce reflectă o eficientizare a activității economice a întreprinderii.

### *Concluziile analizei situației existente*

În urma analizelor mediilor interne și externe efectuate asupra SN AIT-TV SA au rezultat următoarele concluzii:

- a) Rezultatele de trafic și cele financiare generale ale AIT sunt bune până în prezent, prezentând o creștere constantă și sustenabilă în ultimii ani;
- b) În ultimii 4 ani traficul de pasageri s-a dublat pe Aeroportul "Traian Vuia", creșterea fiind de peste 106% la numărul total de pasageri;
- c) Mișcările aeronavelor au crescut în ultimii ani, fapt susținut și în anul 2018, când s-a depășit pragul de 17.000 mișcări de aeronave;
- d) Volumul mărfurilor a crescut considerabil, s-a triplat, pe perioada ultimului mandat de administrare, atingându-se nivelul de 5.9390 tone de mărfuri (+207%);
- e) AIT este unul din aeroporturile foarte importante al României, cu o viziune de management corectă și orientată către performanță, care încadrată într-un plan de dezvoltare realist, concret și bine argumentat îi poate spori poziția competitivă de pe piață;
- f) Spațiile aerogărilor destinate pasagerilor (zone publice și terminale) sunt dimensionate corespunzător pentru a prelua fluxurile curente și variațiile acestora, însă pot deveni insuficiente pe anumite plaje orare din punctul de vedere al suprafețelor utile pe care le oferă pentru procesarea fluentă a fluxurilor de pasageri și bagaje în special din perspectiva creșterii viitoare a volumului de trafic;
- g) Pozițiile de parcare pe platformele destinate staționării aeronavelor ar putea ajunge să fie insuficiente și, în consecință, se recomandă elaborarea de studii și proiecte pentru extinderea platformei (airside);
- h) Dimensiunile pistei de decolare/aterizare permit operarea aeronavelor de categorie C. Datorită dimensiunilor pistei de decolare/aterizare, ocazional, operează și aeronave de categorie superioară, fiind inițiate demersuri pentru dezvoltarea acesteia în funcție de traficul existent și viitor;
- i) Suprafața parcarilor publice a fost de curând îmbunătățită, iar în acest moment parcare poate prelua fluxul de autovehicule în condiții foarte bune; în condițiile dezvoltării traficului din perioada următoare, se recomandă urmărirea evoluției acesteia și ajustarea în caz de nevoie sau dacă se consideră oportun;



j) Facilitățile cargo existente deservește în condiții bune traficul prezent, însă pentru creșterea traficului, preconizat în următorii ani, ar putea fi îmbunătățite pentru sporirea impactului acestei activități în veniturile generate de AIT;

k) Nu exista spații și dotări infrastructurale ale AIT care să fie puse la dispoziția companiilor aeriene pentru realizarea activităților de mentenanță și reparații ale aeronavelor;

l) Activitățile AIT ar putea fi integrate în totalitate cu cele ale centrelor logistice din apropiere;

m) Pentru conformarea la legislația specifică de mediu trebuie construită a nouă stație de epurare sau racordarea la rețeaua publică de canalizare;

n) Îmbunătățirea serviciilor aeroportuare oferite este o direcție care ar trebui urmată și în continuare pentru a continua creșterea nivelului de competitivitate al aeroportului;

o) În perioada 2014-2018 aeroportul a desfășurat o activitate profitabilă, finalizată cu obținerea de profit (atât profit brut, cât și net) la sfârșitul fiecărui an financiar. De altfel, pe parcursul perioadei analizate societatea a înregistrat la finele perioadei avute în vedere un nivel al rezultatului net de 12 ori mai mare decât cel înregistrat în primul an al perioadei analizate;

# STRATEGIA DE ADMINISTRARE A S.N. AEROPORTUL INTERNAȚIONAL TIMIȘOARA TRAIAN VUIA S.A. PENTRU ATINGEREA OBIECTEVELOR ȘI CRITERIILOR DE PERFORMANȚA

## STRATEGIA GENERALĂ ȘI OBIECTIVELE DE ADMINISTRARE

Pe perioada mandatului Consiliu de Administrație al S.N. Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia S.A va continua armonizarea și implementarea 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.

Consiliul de Administrație 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 societății.

### Mesajul administratorilor Aeroportului Internațional Timișoara:

- ✓ Vom asigura monitorizarea și implementarea strategiei de administrare și a performanței proceselor derulate în cadrul societății: administrative, tehnico-operaționale economico-financiare;
- ✓ Vom lua decizii și vom acționa în cunoștință de cauză și cu bună credință în interesul societății;
- ✓ Vom identifica necesitățile reale ale arealului deservit de Aeroportul Internațional Timișoara;
- ✓ Vom dezvolta o strategie de atragere a companiilor aeriene;
- ✓ Vom asigura integritatea rapoartelor financiar-contabile și funcționarea sistemelor de control ale societății;
- ✓ Vom selecta și evalua conducerea executivă;
- ✓ Vom aborda activitățile specifice îndeplinirii obiectivelor asumate prin implementarea tehnicilor de management de proiect;
- ✓ Vom aplica standarde de etică și integritate în activitatea desfășurată.

Strategia indentificată și propusă de către Consiliul de Administrație pentru Aeroportul Internațional Timișoara Train Vuia este de „COST LEADERSHIP”. Argumentele care sprijină aceasta strategie sunt :

- ✓ Ponderea de peste 70% a traficului low-cost pe Aeroportul Internațional Timișoara în ultimii 3 ani

Tabelul nr. 14 Ponderea traficului pe AIT-TV

Nr.crt.	Specificatie	2014	2015	2016	2017	2018
1	Pondere trafic regulat, din care:	96%	96%	97%	98%	97%
1.2	Companii Low-cost	57%	63%	70%	80%	71%
1.1	Companii de linie	43%	37%	30%	20%	29%
2	Pondere chartere	3%	4%	3%	2%	3%
3	Pondere Business Aviation	0.2%	0.3%	0.1%	0.1%	0.1%
4	Pondere alte zboruri (Additional/Divert/Ferry/nonCOM)	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
5	<b>Total AIT-TV</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- ✓ Piață aviatică din România în proporție de peste 60% low-cost, fiind a 4-a din Europa din punct de vedere al ponderii traficului low-cost în total trafic după Macedonia, Slovacia și Ungaria

Strategia potrivită 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 pasager, ci și din afaceri noi atrase la aeroport o dată cu dezvoltarea activității.

Politica managerială va fi orientată pentru realizarea următoarelor obiective strategice:

**Obiectiv strategic 1 (dezvoltare infrastructură)**

*Asigurarea și dezvoltarea infrastructurii specifice și a serviciilor aeroportuare și conexe, pe baza extinderii și modernizării permanente a facilităților, a îmbunătățirii și diversificării serviciilor, pe baze legale, planificate și aprobate.*

**Obiectiv strategic 2 (siguranța și securitate aeronautică)**

*Asigurarea performanței în domeniile siguranței și securității aeronautice, calității serviciilor prestate, protecției mediului, securității și sănătății în muncă, respectând cerințele legale specifice în vigoare.*

**Obiectiv strategic 3 (comercial și economic)**

*Dezvoltarea business-ului aeroportuar și promovarea imaginii organizației, prin asigurarea realizării activităților economico-financiare, comerciale și de marketing specifice, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență.*

**Obiectiv strategic 4 (resurse umane)**

*Asigurarea pentru personal a resurselor necesare desfășurării tuturor activităților, a unui mediu de lucru motivant, etic și de dezvoltare permanentă a competențelor, orientat spre performanță.*

**Obiectiv strategic 5 (juridic)**

*Asigurarea continuității activității organizației prin protejarea acesteia, colaborarea și coordonarea cu instituțiile statului, stabilind normele specifice legale locale, obligatorii pentru toate entitățile care își desfășoară activitățile în perimetrul aeroportului.*

## STRATEGIA PRIVIND DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII AEROPORTUARE

### Obiective trasate de scrisoarea de așteptări:

- ✓ *Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii aeroportuare prin realizarea de obiective de investiții noi, extinderea și modernizarea capacităților și facilităților tehnice existente precum și achiziția de dotări tehnice independente*
- ✓ *Asigurarea cadrului și condițiilor de dezvoltare a infrastructurii pentru atingerea într-o etapă ulterioară a pragului de procesare anuală de 3 milioane de pasageri*
- ✓ *Planificarea pe termen lung a tuturor proiectelor de investiții astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă a societății*
- ✓ *Alocarea de resurse financiare în vederea dezvoltării infrastructurii specifice și a serviciilor aeroportuare și conexe*
- ✓ *Creșterea calității serviciilor adresate pasagerilor și colaboratorilor direcți ai aeroportului*

Strategia în ceea ce privește politica de dezvoltare a societății pentru perioada **2019-2023** vizează dezvoltarea și modernizarea în continuare a capacităților aeroportuare prin **Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM)** și adaptarea infrastructurii la creșterea viitoare a traficului prin:

- ✓ Corelarea planului de investiții cu cererea de capacitate de transport;
- ✓ Finalizarea investițiilor în curs;
- ✓ Atragerea de fonduri nerambursabile;
- ✓ Realizarea de obiective de investiții noi;
- ✓ Modernizarea și extinderea capacităților și facilităților tehnice existente (inclusiv efectuarea de reparații capitale);
- ✓ Achiziția de dotări tehnice independente (echipamente, utilaje, etc.);
- ✓ Implementarea unui sistem de management privind întreținerea și reparațiile infrastructurii și a echipamentelor aeroportuare concretizat într-un plan de întreținere a infrastructurii;
- ✓ Îmbunătățirea calității serviciilor pentru pasageri prin sporirea nivelului de confort;
- ✓ Implementarea Sistemului de Management al Calității ISO 9001:2015.

Linii directoare pentru dezvoltarea elementelor de infrastructură ale aeroportului în perioada 2019 - 2023

Activitățile propuse au în vedere totalitatea politicilor, programelor și măsurilor întreprinse pentru creșterea continuă a activităților desfășurate în scopul:

- ✓ asigurării unui raport coerent între cerințele pe linie de suport operațional, siguranță și securitate versus eficiență economică;

- ✓ creșterea calității serviciilor adresate pasagerilor și colaboratorilor direcți ai aeroportului până la nivelul „OPTIM”;
- ✓ asigurarea cadrului și condițiilor de dezvoltare a infrastructurii pentru atingerea în etapa următoare a pragului de procesare anuală a 3 mil. pasageri.
- ✓ luând în considerare nevoile majore de investiții și analizând posibilitățile de finanțare aferente, se impune atragerea de surse financiare nerambursabile, fondurile comunitare reprezintă în mod cert o primă prioritate în materie de potențiale surse de finanțare.

Din punctul de vedere al conceptelor de bază asociate procesului de dezvoltare vor fi aplicate următoarele trei atribute:

- ✓ Dezvoltare durabilă (necesitatea ca un proces de dezvoltare să fie abordat și desfășurat cu un consum de resurse cât mai redus și să asigure o exploatare ulterioară cu impact minim asupra mediului înconjurător).
- ✓ Dezvoltare sustenabilă (necesitatea corelării costurilor procesului de dezvoltare cu resursele economico-financiare existente sau potențial/previzibil a fi obținute).
- ✓ Dezvoltare integrată (necesitatea armonizării procesului de dezvoltare cu planurile și programele de dezvoltare naționale, teritoriale și/sau zonale promovate de autoritățile centrale, locale și entitățile economice învecinate).

Programul de investiții propus pentru perioada 2019-2023 are la bază o analiză a necesarului de capacitate atât pentru zona de landside cât și pentru zona de airside. Investițiile în infrastructura aeroportuară reprezintă o prioritate în vederea asigurării necesităților operaționale ale diverselor categorii de trafic.

S-au întreprins demersurile de obținere a finanțării din fonduri europene nerambursabile prin Programul Operațional de Infrastructură Mare 2014 – 2020. Până la finalizarea POIM 2014 – 2020, unde se estimează o prelungire a finanțării proiectelor avizate până în anul 2023, se vor pune bazele finanțării principalelor proiecte de investiții în valoare totală de peste 293 milioane lei, astfel:

*Tabelul nr. 15 Principalele obiective investiționale în perioada 2019-2023*

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Buget (mii lei cu TVA)	Sursă de finanțare (mii lei)		
			AIT	FEN	MT
1.	Construire Terminal Sosiri Curse Externe Pasageri	30.352,72	14.917,83	11.576,17	3.858,72
2.	Achiziționare echipamente de securitate aeroportuară	52.651,48		39.488,61	13.162,87
3.	Lucrări amenajare platformă betonată pt. parcare utilaje handling	400,00	400,00		
4.	Lucrări extindere terminal Cargo	3.230,00	3.230,00		
5.	Achiziționare 2 autospeciale pentru stingerea incendiilor	8.813,25		6.609,94	2.203,31

6.	Modernizarea sistemului luminos de apropiere pe dir. 29 - CAT II/III	<b>5.675,00</b>	5.675,00		
7.	Extindere parcarji auto și a căilor de acces	<b>1.000,00</b>	1.000,00		
8.	Terminal „Plecări Curse Externe”	<b>117.111,01</b>	58.555,50	43.916,63	14.638,88
9.	Extindere platformă staționare aeronave pe direcția Nord	<b>33.987,20</b>	16.993,60	12.745,20	4.248,40
10.	Sistem perimetral de securitate	<b>20.000,00</b>		15.000,00	5.000,00
11.	Reparații curente la pista de aterizare-decolare	<b>20.000,00</b>	10.000,00	7.500,00	2.500,00
<b>TOTAL ESTIMAT</b>		<b>293.220,66</b>	110.771,93	136.836,55	45.612,18

Pentru proiectele de investiții se propun următorii parametri:

- 1. Construire terminal sosiri curse externe pasageri** – s-au demarat lucrările de construire a unei noi clădiri cu suprafața construită de 4.383 mp, care are termen de finalizare 31.12.2019. Obiectivul va permite asigurarea unui nivel „Optim” pentru serviciile adresate pasagerilor.
- 2. Achiziționare echipamente de securitate aeroportuară** – este necesar ca până la data de 01.09.2020 toate echipamentele de securitate care au instalat un sistem EDS să fie înlocuite. De asemenea, având în vedere uzura fizică accentuată, este necesar să se înlocuiască și cele 32 de echipamente de securitate achiziționate înainte de 2009. Noul sistem integrat va face trecerea către Standardul III de securitate și va permite alinierea la cerințele actuale în domeniu.
- 3. Lucrări amenajare platforma betonată pt. parcare utilaje handling** – creează spații în suprafață de 700 mp necesare pentru relocarea spațiilor de parcare a echipamentelor de handling, având în vedere extinderea construcțiilor de terminale adresate pasagerilor și expedierilor de mărfuri în vecinătatea actualelor amplasamente.
- 4. Lucrări extindere terminal Cargo** – asigură 1.700 mp suplimentari și condiții sporite de dezvoltare pentru agenții abilitați cargo care desfășoară activități de transport aerian de mărfuri, având în vedere creșterea spectaculoasă a acestei categorii de procesare în ultimii ani.
- 5. Achiziționare 2 (două) autospeciale pentru stingerea incendiilor** – vor permite asigurarea în continuare a condițiilor de operare pentru Categoria RFF VII și premisele pentru implementarea în viitor a Categoriei RFF VIII.
- 6. Modernizarea sistemului luminos de apropiere de precizie pe direcția 29 - CAT II/III** – obiectiv de investiții multianual care va permite aterizarea – decolarea aeronavelor pe ambele direcții în condiții similare și va crește gradul de atractivitate al aeroportului față de transportatorii aeriени.
- 7. Extinderea parcarii auto și a căilor de acces** – se va realiza etapizat în concordanță cu extinderile realizate prin noile terminale, pentru acomodarea la fluxurile de pasageri estimate și creează infrastructura necesară pentru o dezvoltare ulterioară până la un trafic anual de 3 milioane pasageri.
- 8. Terminal „Plecări Curse Externe”** – investiție pentru care s-au întreprins demersurile de proiectare și finanțare din fonduri europene nerambursabile, care va conduce ca în următorii

10 – 15 ani traficul de pasageri să se dezvolte la capacitatea maximă estimată pentru aceste condiții de trafic aerian, respectiv - 3 milioane pasageri.

9. **Extindere platformă staționare aeronave pe direcția Nord** – în condițiile unui trafic de pasageri care va tinde spre potențialul maxim, se vor realiza și investiții de extindere a platformei cu încă 6 locuri de garare pentru aeronave de categorie „C”. Investiția se va realiza în parteneriat cu Ministerul Transporturilor și va accesa fonduri europene nerambursabile cu o intensitate de finanțare de 50% din valoarea eligibilă.
10. **Sistem perimetral de securitate** – obiectivul de investiții se va realiza integral din fonduri europene nerambursabile.
11. **Reparații curente la pista de decolare – aterizare** – având în vedere că în perioada 19.10.2012-01.09.2013 s-au realizat ultimele lucrări din această categorie, se are în vedere asigurarea finanțării și a avizelor de lucrări pentru PDA.

Pentru realizarea programului de investiții Consiliul de Administrație va impune utilizarea unor metodologii unitare, și unor instrumente de management în vederea prioritizării investițiilor, atragerea surselor de finanțare și implementarea obiectivelor investiționale.

Toate obiectivele cuprinse în planul de investiții vor avea la bază studii de fezabilitate solide care demonstrează eficiența investițiilor pentru acționari.

## STRATEGIA PRIVIND SIGURANȚA ȘI SECURITATEA AERONAUTICĂ

### Obiective trasate de scrisoarea de așteptări:

- ✓ *Îndeplinirea normelor specifice privind siguranța și securitatea zborurilor*
- ✓ *Asigurarea unui raport coerent între cerințele pe linie de suport operațional siguranță și securitate versus eficiența economică.*

**Măsurile manageriale/direcții de acțiune vizează menținerea condițiilor de certificare și respectarea cerințelor de conformitate care decurg din:**

- ✓ Regulamentul (UE) nr. 139/2014;
- ✓ Decizia nr. 2014/012/R a Directorului Executiv al EASA de adoptare a AMC/GM la Reg. (UE) nr 139/2014;

- ✓ Decizia nr. 2014/013/R a Directorului Executiv al EASA de adoptare a CS/GM pentru proiectarea aerodromurilor (CS-ADR- DSN);
- ✓ O.G. nr. 29/1997 privind Codul aerian, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Având în vedere recomandările și standardele naționale și internaționale specifice aviației civile, pentru perioada 2019-2023 se impune realizarea următoarelor obiective în domeniul siguranței și securității aeronautice:

- ✓ Amenajarea corespunzătoare a benzii de siguranță a pistei, astfel încât să fie respectate cerințele prevăzute în Regulamentul UE nr 139/2014;
- ✓ Instalare lămpi axiale pe calea de rulare "M";
- ✓ Amenajarea portanței zonelor de siguranță de la capătul pistei (RESA);
- ✓ Realizarea lucrărilor de reabilitare a suprafețelor pavate și marcajelor la căile de rulare "A", "B" și "C-L" ;
- ✓ Îmbunătățirea rezistenței unei porțiuni a căii de rulare "B";
- ✓ Realizarea unui sistem de balizaj, conform cu cerințele Regulamentului Uniunii Europene nr. 139/2014, pe căile de rulare "A" și "B";
- ✓ Înlocuirea unor elemente, uzate fizic sau neconforme, ale sistemului de balizaj al pistei;
- ✓ Implementarea unui sistem de monitorizare automată al întregului sistem de balizaj;
- ✓ Realizarea cerințelor de infrastructură necesare deschiderii în ambele sensuri a căii de rulare "B";
- ✓ Înlocuirea sistemului de lumini de apropiere pentru direcția de aterizare 29;
- ✓ Menținerea sistemului de balizaj în parametri, prin evaluarea anuală a cromaticității și intensității luminoase a sistemului de balizaj, în conformitate cu cerințele Regulamentului Uniunii Europene nr. 139/2014;
- ✓ Coordonarea controlului permanent al obstacolelor din perimetrul și vecinătatea aeroportului;
- ✓ Amenajarea căii de rulare de pe platformă și a pozițiilor de parcare ale aeronavelor cu lumini de ghidare pentru "self-parking";
- ✓ Menținerea în parametri a marcajelor pistei, ale platformei de parcare și căilor de rulare;
- ✓ Menținerea / ridicarea parametrilor categoriei serviciului de salvare și stingere al incendiilor (RFF) prin dotare cu autovehicule și echipamente adecvate;
- ✓ Adaptarea permanentă a organigramei la cerințele operaționale ale aeroportului.
- ✓ Implementarea prevederilor referitoare la verificarea aprofundată a antecedentelor (1.2.3.1 Reg 103 din 2019)
- ✓ Implementarea prevederilor referitoare la recrutarea personalului responsabil cu aplicarea unor măsuri de securitate (pct. 11.1, Reg. 103 din 2019)
- ✓ Implementarea prevederilor referitoare la curricula de pregătire de securitate, care trebuie să aibă ca rezultat dobândirea unor competențe, inclusiv crearea unei culturi a securității robuste și reziliente la locul de muncă și în domeniul aviației, inclusiv elemente privind amenințarea internă și radicalizarea (pct. 11.2.2, 11.2.3 – 10, Reg. 103 din 2019)
- ✓ Realizarea exercițiilor pentru situații de urgență și cele privind situațiile de criză, cu implicarea tuturor forțelor, în conformitate cu prevederile Regulamentului Uniunii Europene nr. 139/2014 și Programului Național de Securitate Aeronautică.



### Obiective trasate de scrisoarea de așteptări:

- ✓ Sporirea veniturilor aeroportului obținute din activități aeronautice și non-aeronautice, respectiv creșterea traficului anual de pasageri și aeronave, tone-marfă tranzitate, creșterea volumului de vânzări cu impact asupra îmbunătățirii profitabilității și a utilizării capacității aeroportuare
- ✓ Deschiderea de noi destinații și creșterea frecvențelor de operare de către companiile aeriene care operează curse regulate pe Aeroportul Internațional Timișoara
- ✓ Creșterea numărului de companii care operează pe Aeroportul Internațional Timișoara și creșterea frecvenței de operare pentru scopuri turistice odată cu punerea în aplicare a strategiei de dezvoltare turistică a zonei de Vest a României
- ✓ Recuperarea creanțelor scadente și neincasate în termenele aferente contractelor, comenzilor și facturilor emise pentru a înlătura eventuale blocaje financiare la nivelul societății

### ➤ POLITICĂ COMERCIALĂ

### Măsurile manageriale/direcții de acțiune vizate:

- ✓ Menținerea unui plan tarifar atractiv pentru tarifele de aeroport care să permită creșterea și diversificarea traficului aerian;
- ✓ Consolidarea rolului aeroportului în piață raportându-se la competitorii din zonă și arealul deservit;
- ✓ Dezvoltarea traficului de pasageri și a traficului de marfă;
- ✓ Atragerea de noi companii aeriene care să opereze de pe AIT-TV;
- ✓ Dezvoltarea de noi rute, creșterea numărului de destinații de la și către Timișoara;
- ✓ Creșterea frecvențelor de operare pe rutele deja existente;
- ✓ Prezentarea oportunităților de noi destinații atât către operatori aerieni care operează pe AIT-TV cât și către alți operatori aerieni;
- ✓ Creșterea veniturilor aeronautice;
- ✓ Creșterea veniturilor din activitățile nonaeronautice;
- ✓ Sporirea atractivității pentru companiile aeriene și în rândul pasagerilor;
- ✓ Dezvoltarea colaborărilor și parteneriatelor pentru creșterea traficului aerian și a numărului de pasageri;
- ✓ Promovarea potențialului regional și a serviciilor aeroportuare.

Politica comercială a Aeroportului Internațional Timișoara este axată în jurul unei strategii competitive de piață, care să se bazeze pe menținerea unui plan tarifar atractiv, care să stimuleze creșterea volumului de activitate, obținerea unei marje rezonabile de profitabilitate, precum și posibilitatea detașării aeroportului de celelalte aeroporturi concurente.

Politica comercială susținută de Aeroportului Internațional Timișoara are în centrul ei, măsuri manageriale care să sprijine/stimuleze creșterea volumului de trafic (număr pasageri, număr mișcări aeronave, tone-marfă tranzitate), creștere, care să conducă la sporirea veniturilor aeroportului obținute din activitățile aeronautice și non-aeronautice, cu impact asupra îmbunătățirii profitabilității și a utilizării capacităților aeroportuare.

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 Internațional Timișoara, generând o creștere a cererii de stații comerciale/publicitare, parcare autoturisme, și implicit o creștere a nivelului chiriilor percepute de aeroport.

Dezvoltarea traficului va conduce și la nevoia de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare, care va fi realizată menținând un grad de siguranță ridicat dar balansând foarte atent confortul oferit pasagerilor (prin comparație cu alte aeroporturi concurente), astfel încât nivelul tarifelor de aeroport să rămână la un nivel competitiv.

Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia (AIT-TV), prin politica comercială, va urmări menținerea unui **plan tarifar atractiv și stimulat**, care să permită creșterea volumului de activitate prin:

- ✓ Atragerea de noi companii aeriene în vederea operării de pe AIT-TV prin oferirea de discounturi pentru deschiderea de noi rute;
- ✓ Încurajarea operatorilor existenți pentru a adăuga noi destinații, prin oferirea de discounturi pentru deschiderea de noi rute;
- ✓ Încurajarea companiilor aeriene existente, prin scheme de reduceri comerciale în funcție de volumul de activitate dezvoltat pe AIT-TV (număr pasageri și număr mișcări aeronave), care să încurajeze creșterea frecvențelor zborurilor, spre destinațiile actuale.

Aeroportul Internațional Timișoara aplică o politică de tarifară comună și transparentă, pentru toți operatorii bazată pe activitatea și traficul adus de aceștia. Tarifele aeroportuare sunt publice, ele fiind regăsite în **Aeronautical Information Publication România** (<https://www.aisro.ro/>) unde pot fi consultate tarifele practicate de toate cele 16 aeroporturi din România.

Tarifele de aeroport practicate de către aeroporturile Timișoara, Cluj-Napoca și Iași pentru serviciile aeroportuare destinate companiilor aeriene, sunt redată în tabelul de mai jos:

*Tabelul nr.16 Tarife servicii aeroportuare aeroporturi regionale mari*

Serviciu	U.M.	Timișoara	Cluj	Iași
Aterizare	€/tonă	5,50	6,00	3,00
Iluminat	€/tonă	2,10	2,55	1,50
Staționare	€/tonă/h	0,15	0,20	0,04
Îmbarcare pasageri	€/Dpax	8,00	6,00	6,90
Securitate pasageri	€/Dpax	3,00	5,00	3,13
Dezvoltare infrastructură	€/Dpax	-	5,00	4,00
PMR	€/Dpax	0,20	0,20	-

\*Dpax= pasager îmbarcat

Dacă realizăm o analiză a tarifelor practicate pe aeroporturile regionale din România comparabile cu AIT-TV (Cluj-Napoca și Iași) remarcăm faptul că nivelul tarifelor practicate de AIT-TV este competitiv, fiind mai scăzut decât cel practicat de Aeroportul Cluj și sensibil egal cu cel practicat de Aeroportul Iași.

De asemenea, ca și un avantaj competitiv, Aeroportul Internațional Timișoara oferă/prestează (prin comparație cu Cluj-Napoca și Iași) în regim propriu serviciul de handling de rampă la prețuri competitive.

În fundamentarea nivelului tarifelor practicate de AIT-TV sunt luate în considerare costurile de exploatare și costurile investiționale la care se adăuga o marjă rezonabilă de profitabilitate.

În baza unei analize de tipul cost-volum-profit, aeroportul are publicată o grilă de discounturi pentru serviciul de aterizare aeronave și serviciul îmbarcare pasageri, care ține cont de volumul de trafic dezvoltat pe AIT-TV (număr de mișcări aeronave, respectiv număr de pasageri).

Aeroportul Internațional Timișoara a elaborat în anul 2016 o schemă specială pentru stimularea deschiderii de noi rute de către companiile aeriene, care a devenit activă din martie 2017. Această schemă presupune reducerea în cuantum de 75% a tarifelor de operare timp de 24 de luni, pentru fiecare rută nouă deschisă care îndeplinește anumite condiții.

**Obiectivele privind volumul de activitate exprimat prin număr de pasageri procesați, și număr mișcări aeronave sunt redate în tabelul de mai jos:**

*Tabelul nr.17 Ținte privind obiectivele-număr pasageri procesați și nr. mișcări aeronave*

Denumire obiectiv	Val. bază (referința) 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Număr total de pasageri procesați	1.517.309	1.600.000	1.675.000	1.725.000	1.775.000	1.825.000
Număr mișcări aeronave	17.224	17.600	18.350	18.700	19.000	19.300

## ➤ POLITICA DE MARKETING / RELAȚII PUBLICE

### **Strategia de promovare**

**AIT-TV va aplica o politică de promovare moderată.** Acest tip de politică este specifică unei aeroport, a cărui activitate se adresează în mod direct unei game restrânse de clienți. Strategia de promovare este indicată să se adreseze și utilizatorilor AIT-TV – pasagerii – în special pentru crearea unui brand de aeroport puternic și inovativ.

**CONTEXT:** Timișoara va deveni în 2021 Capitală Culturală Europeană, iar toate acțiunile de promovare ale zonei sunt direcționate spre această serie de evenimente. Astfel, organizarea unui eveniment de asemenea anvergură, pe durata unui an întreg va genera o fluctuație mult mai mare de turiști, va crește interesul pentru Timișoara.

În acest sens, principalele direcții de marketing și relații publice, pentru perioada 2019-2023 sunt următoarele:

1.Promovarea în Serbia a destinațiilor disponibile de la Aeroportul Timișoara. În zona de nord a Serbiei pot fi promovate destinațiile disponibile cu zbor direct din Timișoara (mass media, out door, târguri, expoziții etc). În contextul în care în 2021, orașul Novi Sad (Serbia) va fi partenerul Timișoarei și vor împărți titlul de Capitală Culturală Europeană, pentru turiștii străini ar putea fi promovată la nivel regional o axă Timișoara-Novî Sad (cu aterizare la Timișoara, dat fiind faptul că la Novi Sad nu există aeroport viabil).

2.Promovarea în continuare a serviciilor proprii în rândul companiilor aeriene (atât cele tradiționale cât și celor care operează curse charter și low cost). Reprezentanții aeroportului vor participa la târguri de specialitate, seminarii, întâlniri profesionale, negocieri directe pentru **atragera de noi operatori aerieni.**

3.Promovarea destinațiilor/noilor destinații în regiunea de vest și în aeroporturile partener. Continuarea strategiilor de promovare pentru atragerea turiștilor de in-coming și de out-coming. Vor fi realizate parteneriate cu agenții de dezvoltare a turismului, cu aeroporturi unde există zboruri directe, pentru a încuraja un flux cât mai mare de turiști din Timișoara în exterior dar și din diferite destinații în Timișoara. Aeroportul va participa la târguri de turism, va avea campanii de promovare out door în toată regiunea de vest și va promova destinațiile în mass media locală/regională.

4.Consolidarea imaginii Aeroportului Timișoara și promovarea aviației. Aeroportul Timișoara este cel mai mare aeroport din zona de vest a țării și al treilea aeroport din România, astfel încât și-a asumat un rol important de a promova nu doar destinațiile ci și pasiunea pentru aviație. Astfel, din 2014 – organizează anual un miting aviatic de mare amploare, **Timișoara Air Show**, ce adună peste 10.000 de spectatori de toate vârstele. În perioada 2019-2023, ne dorim să păstrăm această tradiție și în 2023 să organizăm a 10-a ediție a acestui eveniment. Suplimentar, pentru consolidarea imaginii aeroportului și implicarea în viața culturală, vor fi dezvoltate parteneriate cu diferiți factori culturali și artistici pentru susținerea unor evenimente culturale în aerogară, expoziții, concerte, flash-mob-uri.

5.Implicare socială. Angajații aeroportului pot crește imaginea instituției prin implicarea lor în viața socială: protecția mediului (plantare de copaci, curățenie), participarea la diferite evenimente caritabile (maraton caritabil, târguri caritabile), organizarea unor evenimente de implicare socială (renovarea unui salon de spital, sprijinirea unui centru de bătrâni etc).

6.Întâlniri tematice pe teme de interes: turism, aviație, etc. Este foarte important ca reprezentanții destinațiilor turistice să fie puși față în față cu tour-operatorii și cu agențiile de turism din Timișoara, astfel încât să găsească un numitor comun. Astfel, în cadrul Aeroportului vor

fi organizate și mediate întâlniri de lucru între companii și tour operatori pentru a le facilita o legătură și pentru a încerca identificarea de noi destinații și pentru găsirea unor noi soluții la problemele cu care se confruntă aceștia.

Aceste linii directoare pot fi adaptate și evenimentelor care au loc în regiunea de vest în perioada 2019-2023, iar politica de marketing și relații publice va susține în primul rând activitatea zilnică a conducerii aeroportului prin promovarea noilor facilități introduse, va fi adaptată la noile trenduri în materie de inovație, IT și marketing, folosind metode noi de promovare, social media și marketing online.

### ➤ POLITICA ECONOMICO-FINACIARĂ

Ținând seama de situația actuală, respectiv de misiunea și obiectivele AIT-TV, au fost identificate următoarele direcții de acțiune pentru politicile economico-financiare pentru orizontul de timp 2019-2023:

#### **1. Stimularea creșterii volumului de activitate**

Principalele direcții propuse în vederea creșterii veniturilor societății sunt:

- ✓ Creșterea volumul de activitate, presupune creșterea traficului (pasageri și aeronave) cu cel puțin 3% anual, având ca bază de referință volumul de activitate înregistrat în anul 2018;
- ✓ Creșterea volumului vânzărilor (cifrei de afaceri);
- ✓ Dezvoltarea veniturilor nonaeronautice;
- ✓ Planificarea realizării veniturilor și urmărirea încasarea la scadență a facturilor emise;
- ✓ Performanțele financiare ale AIT-TV sunt sensibile la modificarea volumului de activitate. Acest fapt se datorează unui nivel ridicat al costurilor fixe în total costuri operaționale (de peste 80%).

#### **2. Monitorizarea permanentă a costurilor, cu scopul reducerii optimizării acestora**

Principalele direcții propuse pentru optimizarea costurilor societății sunt:

- ✓ Monitorizarea permanentă a indicatorilor financiari astfel încat atingerea performanțelor dorite, să se realizeze prin eliminarea costurilor neperformante pentru societate, dar cu condiția menținerii unui grad mare de satisfacție a partenerilor (companii aeriene, pasageri s.a.) și de respectarea cerințelor de siguranță și securitate aeroportuară;
- ✓ Asigurarea funcționării sistemului de control al costurilor prin efectuarea periodică de analize financiare;
- ✓ Analiza periodică a încadrării costurilor în limite rezonabile, care încorporate în structura tarifelor, să producă plus valoare;
- ✓ Evaluarea serviciilor în funcție de raportul venituri-cheltuieli și analizarea opțiunilor de optimizare prin externalizare sau internalizare;
- ✓ Reducerea cheltuielilor de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare până la un nivel de 855 lei/1000 lei venituri;

- ✓ Optimizarea raportului dintre costurile de personal și cifra de afaceri (costuri de personal la 1000 lei cifra de afaceri). Nivelul de referință, considerat ca nivel maxim acceptat, fiind nivelul costurilor de personal la 1000 lei cifră de afaceri înregistrat în anul 2018;
- ✓ Obiectivul urmărit este acela de a corela productivitatea muncii cu cheltuielile de personal, în sensul că productivitatea muncii trebuie să crească într-un ritm mai mare decât cheltuielile cu personalul.

### **3. Creșterea productivității muncii**

Principalele direcții propuse vizează:

- ✓ Reducerea numărului de personal prin limitarea angajării de personal suplimentar și prin externalizarea unor servicii aeroportuare, fără ca această măsură să pună în pericol activitatea operațională a societății;
- ✓ Creșterea veniturilor din exploatare ale societății.

### **4. Realizarea unei rentabilități financiare anuale de peste 10 %**

Principalele direcții propuse vizează:

- ✓ Obținerea unei rate a rentabilității financiare (a capitalului propriu) de cel puțin 10% anual;
- ✓ Măsuri de optimizare a nivelului profitului net.

### **5. Menținerea nivelului zero al datoriilor restante față de terți**

Principalele direcții propuse vizează:

- ✓ Obiectivul principal legat de plata serviciului datoriei este acela al asigurării necesarului de trezorerie pentru a evita apariția datoriilor restante, în condițiile minimizării costurilor de finanțare și al limitării/eliminării riscurilor de neplată, respectiv de evitare a costurilor suplimentare generate de penalități de întârziere;
- ✓ Menținerea unui grad de îndatorare din exploatare scăzut;
- ✓ Reducerea duratei medii de plată a datoriilor non – financiare.

## STRATEGIA PRIVIND POLITICA DE RESURSE UMANE

### **Obiective trasate de scrisoarea de așteptări:**

- ✓ *Dezvoltarea și implementarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță*
- ✓ *Asigurarea condițiilor, mijloacelor și dotărilor necesare pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor angajaților la locul de muncă în directă legătură cu obiectivele societății*

**Strategia resurselor umane** desemnează direcția orientării managementului SN AIT-TV SA în fundamentarea ansamblului de activități legate de planificarea, recrutarea, perfecționarea,

evaluarea, remunerarea personalului, motivarea, menținerea, precum și protecția și sănătatea acestuia.

**Strategia resurselor umane** definește intențiile SN AIT-TV SA în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie să fie satisfăcute în acest domeniu pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizaționale planificate. Strategia RU se stabilește având la bază strategia globală sau de ansamblu a organizației, avându-se în vedere condițiile concurențiale sau evoluțiile contextuale.

**Obiectivele strategice în domeniul Resurselor Umane** sunt:

- ✓ satisfacerea necesarului de resurse umane ale organizației pe următorii patru ani, atât ca număr de angajați, cât și pe categorii și abilități/competențe;
- ✓ optimizarea productivității muncii în unități fizice (număr pasageri procesați/nr.mediu de personal) și în unități valorice (venituri din exploatare/ nr.mediu de personal);
- ✓ menținerea remunerațiilor la nivelul actual și creșterea acestuia pentru facilitarea recrutării, păstrării și motivării angajaților;
- ✓ asigurarea condițiilor, mijloacelor și dotărilor necesare pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor angajaților;
- ✓ realizarea unor relații armonioase între manageri și cei aflați în răspunderea acestora (*dezvoltarea sistemului de management al performanței*);

#### ➤ POLITICI DE RESURSE UMANE

În cadrul managementului resurselor umane ne asumăm și planificăm implementarea următoarelor **politici de resurse umane**:

- ✓ politica oportunităților egale sau a egalității șanselor constituie un principiu de bază în practica relațiilor cu angajații în cadrul societății, deoarece, în esență, se referă la tratamentul corect și echitabil pentru fiecare angajat și reflectă intenția fermă a organizației de a garanta oportunități egale tuturor membrilor săi, indiferent de sex, rasă, religie sau stare civilă.
- ✓ politica de angajare se referă la recrutarea de personal specializat, cu experiență în domeniu. De asemenea, angajatorul este mereu preocupat de probleme de sănătate ale personalului, începând cu întocmirea fișei de riscuri la angajare, monitorizarea stării de sănătate fizice și psihice a angajaților, includerea în Contractul Colectiv de Muncă a unor ajutoare sociale pentru persoanele cu boli grave, incurabile, proteze, urgențe medico-chirurgicale, internări, precum și încheierea unor asigurări de sănătate pentru toți angajații.
- ✓ politica de dezvoltare a angajaților exprimă obligația sau angajamentul organizației de a dezvolta și perfecționa continuu competențele și aptitudinile angajaților (atât interne cât și externe) pentru a le da posibilitatea să-și sporească permanent contribuția și să avanseze în carieră, precum și implicarea salariaților în schimburi de experiență;
- ✓ politica implicării și participării exprimă convingerea organizației că antrenarea sau implicarea cât mai profundă și cât mai eficace a membrilor săi este una dintre căile sau mijloacele cele mai sigure pentru a obține succesul competițional.
- ✓ politica recompenselor asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă din valoarea nou creată să revină angajaților, ca, de exemplu: nivelurile de recompense, retribuirea performanței, raportul între echitatea internă și externă, tipul structurii salariale;

- ✓ politica „relațiilor cu angajații” exprimă drepturile angajaților de a-și reprezenta și susține interesele în fața managerilor prin sindicate, asociații de salariați sau alte forme de reprezentare;
- ✓ politica de protecție sau siguranță și sănătate prezintă felul în care organizația intenționează să asigure locuri și sisteme de muncă sigure și sănătoase;
- ✓ politica de utilizare indică intențiile organizației privind îmbunătățirea folosirii resurselor umane în general și creșterea productivității în special, precum și reducerea costurilor cu personalul; pentru a menține angajații mulțumiți și a crește nivelul implicării în muncă, ce va contribui garantat la profitul companiei, este indispensabil de a avea o **politică** de personal care să ia în considerare gradul de satisfacție în muncă al angajaților (înrinsecă și extrinsecă).

Politicile de personal se concretizează prin dezvoltarea unor proceduri noi sau îmbunătățirea procedurilor specifice domeniului resurselor umane existente în cadrul organizației.

➤ OBIECTIVE pe perioada 2019 – 2023

Obiectiv 1 : Planificarea Resurselor Umane - Estimarea necesarului de personal

Ca parte inseparabilă a procesului de planificare a activității SN AIT-TV SA, planificarea RU este procesul de analiză și identificare a necesarului de personal pe perioada de referință. Estimarea necesarului de personal se face având în vedere obiectivele strategice ale SN AIT-TV SA stabilite pe perioada următoare de 4 (patru) ani și luând în considerare: numărul mediu de salariați planificat în 2019 în BVC AIT-TV, structura personalului existent și nivelul de calificare, analiza fluctuației personalului și vacanțările estimate prin pensionare, promovare, transfer, îmbolnăviri, creștere copil ș.a., identificarea profesiilor și meseriilor care nu au acoperire cu personal, schimbările tehnologice care pot afecta organizația.

Pe baza estimărilor de creștere a volumului de trafic și de marfă de pe Aeroportul Timișoara / Traian Vuia din perioada 2019-2023, personalul care se ocupă de partea operațională ar trebui să fie suplimentat corespunzător, cu un procent de 3-5%, pentru a acoperi cerințele și responsabilitățile aferente sarcinilor specifice zonei de Operațiuni. De asemenea, în condițiile în care, la începutul anului 2020, va fi finalizat terminalul de sosiri curse externe (prin care crește confortul pasagerilor), preconizăm o creștere a personalului administrativ și de handling cu aprox. 10%, iar prin finalizarea terminalului de plecări curse externe în anul 2021, numărul mediu de salariați va crește cu aprox. 15% față de anul precedent.

*Tabelul nr. 18 Planificarea numărului mediu de salariați*

Denumire obiectiv	Val.bază referința 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Număr mediu salariați /an	240	240	264	270	300	300

Numărul salariaților de la AIT-TV are o tendință de stabilizare pe perioada 2019-2023, ceea ce denotă o echipă omogenă, capabilă de-a muncii eficient și cu un nivel de productivitate



crescut, care va fi completată cu personal nou, calificat, selectat pe criterii de performanță, ce va aduce un suflu proaspăt Aeroportului.

Creșterea numărului mediu de personal și creșterea veniturilor va contribui la creșterea indicatorilor de productivitate fizici și financiari. Productivitatea muncii raportată la cifra de afaceri, cât și cea raportată la profit sau la numărul de pasageri au o evoluție ascendentă progresivă, astfel:

*Tabelul nr.19 Ținte privind productivitatea muncii*

Denumire obiectv	Val.bază referinta 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Indicele de productivit. a muncii (lei/angajat)	216.659	221.000	225.000	229.000	233.000	237.000

Un alt indicator al performanței financiare este “cheltuiala cu personalul la 1000 cifra de afaceri”. Acest indicator se propune a fi menținut la același nivel, pentru a avea o eficiență crescută a cheltuielilor salariale, astfel:

*Tabelul nr.20 Ținte privind cheltuiala cu personalul la 1000 cifra de afaceri*

Denumire obiectv	Val.bază referinta 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cheltuieli cu personalul la 1.000 lei Cifra de Afaceri	277	277	277	277	277	277

#### Obiectiv 2: Formarea și perfecționarea profesională în cadrul SN AIT-TV SA

Managementul societății urmărește dezvoltarea capitalului uman din cadrul companiei, cea mai importantă resursă, și își asumă angajamentul față de formarea profesională continuă prin asigurarea resurselor și crearea de strategii și oportunități de învățare.

Formarea profesională reprezintă acțiunile de instruire care au ca obiective:

- ✓ asigurarea unui volum de cunoștințe și a unei experiențe practice, și
- ✓ dezvoltarea unui set de aptitudini și a unui model de atitudine, toate necesare pentru realizarea în condiții de eficiență a cerințelor la locul de muncă.

Formarea profesională continuă a angajaților are drept scop creșterea productivității, precum și reorganizarea structurii interne (echilibrare sarcini și volume de muncă) pentru a contribui la creșterea eficienței și productivității muncii.

Strategia pentru următorii patru ani constă în asigurarea condițiilor, mijloacelor și dotărilor necesare pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor angajaților la locul de muncă în directă legătură cu obiectivele societății.

Tabelul nr.21 Planificarea numărului mediu de ore de training per salariat

Denumire obiectiv	Val.bază referinta 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nr. mediu ore de training / salariat	15,5	16	16,5	17	17,5	18

### Obiectiv 3: Dezvoltarea sistemului de management și a structurii organizatorice

Managementul societății, în scopul de a implementa *managementul performanței* și a unei abordări manageriale moderne, eficiente, va crea condițiile pentru dezvoltarea unui sistem de management și a unei structuri organizatorice în perioada 2019-2023, utilizând următoarele soluții manageriale:

- ✓ Dezvoltarea sistemului de management al siguranței.
- ✓ Aplatizarea organigramei – eliminarea nivelelor de conducere (de prisos) va debloca canalele prin care circulă dispozițiile și informația, va crește eficiența managerială.
- ✓ Încurajarea deciziilor prin participare – angajații de la toate nivelurile colaborează la planificarea muncii. Atunci când membrii unei echipe participă la luarea unei decizii, ei sunt mai hotărâți să le transpună în fapte.
- ✓ Folosirea echipelor pentru efectuarea muncii. Echipa reprezintă un grup în cadrul căruia membrii colaborează și nu sunt persoane care doar primesc ordine. Liderul de echipă înlocuiește „șeful” și este ghidul și catalizatorul în vederea găsirii unei soluții și atingerea obiectivelor asumate. Toți membrii echipei participă la toate aspectele muncii, inclusiv la planificarea și luarea deciziilor, fiecare membru al echipei beneficiază de cunoștințele, de munca și ajutorul celorlalți.
- ✓ Utilizarea conceptului de Management de proiect. Managerul supervizează realizarea unui proiect care constituie un obiectiv de performanță pentru acesta și toți membrii echipei de proiect. În acest sens, vor fi constituite echipe de proiect conduse de un manager de proiect pentru fiecare proiect de investiții cu finanțare europeană

### Obiectiv 4: Dezvoltarea sistemului de performanță în cadrul SN AIT-TV SA, pentru stabilirea obiectivelor și monitorizarea performanței

Managementul performanței reprezintă sistemul care va permite conducerii societății implementarea eficientă a strategiei de management și va asigura o îmbunătățire a performanțelor în cadrul SN AIT-TV SA. Prin evaluarea trimestrială a resursei umane și bonusarea unor categorii de personal, ce dovedesc competente deosebite, se asigură proactivitatea angajaților, aceștia fiind preocupați permanent de a se perfecționa profesional și de a avea rezultate cât mai bune.

## STRATEGIA JURIDICĂ

Din punct de vedere juridic ne propunem continuarea strategiei de abordare cu maximum de profesionalism și tenacitate în litigiile juridice (la Comisia Europeană, Consiliul Concurenței, instanțele de judecată de diferite niveluri) generate de politica de “hărțuire” a conducerii companiei aeriene Carpatair.

Totodată, se va continua recuperarea creanțelor scadente și neîncasate, în termenele aferente contractelor, comenzilor și/sau facturilor emise, care generează creanțe certe, lichide și exigibile, în scopul evitării blocajelor financiare și fluidizarea fluxurilor monetare, la nivelul S.N. Aeroportul Internațional Timișoara – Traian Vuia S.A., prin formularea de somații de plată alte mijloace de soluționare alternativă a conflictelor, precum și formularea, după caz, a acțiunilor în pretenții împotriva debitorilor rău plătnici.

Un aspect relevant este și intenția de a închide măsurile dispuse de organele de control ale Curții de Conturi și Corpului de Control al Ministrului Transporturilor.

În ceea ce privește situația terenurilor, propunem clarificarea acestora prin definitivarea documentației juridice de obținere a certificatelor de atestare a dreptului de proprietate asupra terenurilor SN Aeroportul Internațional Timișoara-Traian Vuia – SA.

Asigurarea performantă a consultanței juridice a SN AIT – TV SA în fața persoanelor fizice sau juridice interpretarea și aplicarea legislației achizițiilor publice; furnizarea de consiliere juridică în materie de contracte comerciale ținând cont de circumstanțele și cerințele specifice contractelor comerciale.

Un aspect important din punct de vedere al cheltuielilor cu asistența și reprezentarea juridică ține de minimalizarea pe cât posibil a litigiilor și axarea activității consilierilor juridici pe activități de consultanță și avize.

Propunem continuarea activității de consultanță acordată de consilierii juridici prin participarea și sprijinul juridic acordat la adunarile generale a acționarilor și consiliului de administrație; acordarea de consultanță și asistență juridică cu privire la redactarea, încheierea și încetarea contractelor individuale de muncă și a actelor adiționale; precum și asigurarea în continuare a consultanței și asistenței juridice pentru conflictele apărute între angajatori și sindicate, conflicte de muncă, asistență la negocieri colective de muncă.

Nu în ultimul rând, propunem aceeași strategie de asigurare a serviciilor de asistență juridică prin intermediul consilierilor juridici, și implicarea asistenței juridice prin intermediul avocaților strict în cazurile deosebit de complexe și care ar putea avea influențe majore asupra Aeroportului Timișoara, cum sunt cele generate de legislația ajutorului de stat și în materie de concurență.

## STRATEGIA PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE

Până în prezent politică de dividende a Aeroportului Internațional Timișoara s-a realizat conform prevederilor Ordonanței nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.

În perioada 2017-2018 Aeroportul Internațional Timișoara a distribuit dividende acționarilor în procent de 90% din profitul net obținut, iar restul de 10% a fost distribuit angajaților sub forma participării salariaților la profit.

Pe viitor Consiliul de Administrație al SN AIT-TV SA va înainta acționarilor propuneri de distribuire de dividende care să țină cont atât de necesitatea de asigurare a surselor de finanțare pentru proiectele de investiții care conduc la dezvoltarea aeroportului cât și de solicitările/așteptările acționarilor.

Consiliul de Administrație va promova o politică prudentă, moderată privind distribuirea dividendelor deoarece se urmărește menținerea un echilibru între nevoile investiționale pentru susținerea dezvoltării aeroportului și nivelul dividendelor distribuite acționarilor aeroportului.

## STRATEGIA PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI

Prin natura activităților desfășurate societatea este expusă riscurilor identificate și prezentate mai jos și de aceea în ipoteza în care oricare dintre riscurile identificate s-ar materializa, ar putea fi afectate în mod negativ activitatea, situația financiară și/sau rezultatele operaționale ale SN AIT-TV SA.

Administratorii joacă un rol activ în analiza riscurilor și elaborarea unor politici eficiente privind managementul riscurilor în cadrul întreprinderii publice.

Implementarea eficientă a prezentului Plan de administrare poate fi influențată de următorii factori:

- ✓ Riscul evoluției negative la nivelul macro-economic (reducerea creșterii economice la nivel regional/național, creșterea costurilor de finanțare);
- ✓ Modificarea semnificativă a evoluției pieței de transport aerian la nivelul României ca urmare a manifestării unor factori externi precum: prețul petrolului, situația economică a companiilor prezente pe piață prin manifestarea unor presiuni pe costurile de operare ale companiilor aeriene, venite pe de o parte din creșterea cotației barilului de petrol care a atins cel mai ridicat nivel din ultimii 3 ani, iar pe de altă parte a costurilor cu salariile personalului navigant, reprezintă un impediment în dezvoltarea companiilor aeriene pe piața din România, o piață cu un yield scăzut în comparație cu piețele central vestice ale Europei;

- ✓ Modificarea cadrului legislativ aplicabil funcționării aeroportului și/sau infrastructurii aeroportuare (Codul aerian, Directivele europene și naționale din Domeniul siguranței și securității aeronautice, Orientările comunitare și naționale privind ajutoarele de stat destinate aeroporturilor și companiilor aeriene);
- ✓ Riscul comercial/de venit se referă la nerealizarea veniturilor operaționale estimate, și este în principal reprezentat de restrângerea/încetarea activității pe aeroport a unei/unor companii aeriene.
- ✓ Riscul operațional, definit prin incapacitatea de atingere a pragului de rentabilitate. Cauzele principale care fundamentează materializarea acestui risc sunt: diminuarea veniturilor, sporirea cheltuielilor fixe și creșterea ratei cheltuielilor variabile.
- ✓ Modificarea semnificativă a costului cu personalul ca urmare a aplicării unor inițiative legislative (modificarea contribuțiilor sociale, creșterea salariului minim/cu studii superioare);
- ✓ Riscul privind accesul limitat la surse proprii pentru finanțarea planului de dezvoltare;
- ✓ Riscuri financiare: rată a dobânzii, curs valutar, lichiditate.
  - Riscul de lichiditate
  - Riscul de rată a dobânzii
  - Riscul de curs valutar

Aeroportul analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații responsabili în aplicarea planurilor respective.

Prin asigurarea unei monitorizări a riscurilor identificate se pot administra măsuri în vederea ameliorării impactul negativ al acestora asupra activității aeroportului și a rezultatelor sale economico-financiare.

*Tabelul nr. 22 Matricea de administrare a riscurilor identificate*

Nr. Crt.	Risc	Probabilitate	Impact	Măsuri de contracarare a riscurilor
1.	Riscul evoluției negative la nivelul macro-economic	Medie	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Riscul este macroeconomic, astfel încât aeroportul, la dimensiunea sa, are prea puține instrumente în atenuarea riscului</li> <li>✓ Un instrument posibil ar fi monitorizarea permanentă a evoluției macroeconomice astfel încât societatea să aibă la dispoziție timp pentru a-și modifica/adapta strategiile</li> </ul>
2.	Modificarea semnificativă a evoluției pieței de transport	Scăzută	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atragerea cât mai multor companii aeriene care să opereze pe aeroport, astfel încât AIT-TV să nu fie dependentă de o companie aeriană</li> <li>✓ Menținerea unui mix de companii aeriene</li> </ul>

Nr. Crt.	Risc	Probabilitate	Impact	Măsuri de contracarare a riscurilor
	aerian			care să opereze pe AIT-TV (companii de linie, companii low-cost, companii hibrid)
3.	Modificarea semnificativă a cadrului legislativ	Scăzută	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participarea cu propuneri la consultările care au loc cu ocazia revizuirii cadrului legislativ</li> <li>✓ Realizarea unui calendar care să curpindă acțiuni/resurse/termene și responsabili pentru implementarea noilor normative apărute în cadrul AIT-TV</li> <li>✓ Obținerea de derogări temporare pentru conformarea la modificările apărute</li> </ul>
4.	Riscul comercial/de venit	Medie	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitorizarea activității companiilor aerine și susținerea permanentă a acestora în vederea reducerii probabilității de a închide rute sau a se retrage.</li> <li>✓ În condițiile în care majoritatea pasagerilor pe AIT-TV sunt de tip "origine/destinație finală", zborurile operate de respectiva companie ar putea fi preluate relativ cu ușurință de către alte companii aeriene, și astfel aeroportul nu ar înregistra decât pe o perioadă scurtă scăderea traficului și a nivelului veniturilor obținute.</li> <li>✓ Dezvoltarea activităților nonaeronautice</li> </ul>
5	Riscul operațional	Scăzută	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Păstrarea unui plan tarifar atractiv și stimulativ pentru companiile aeriene</li> <li>✓ Stabilirea nivelului tarifelor astfel încât să acopere cheltuielile operaționale;</li> <li>✓ Menținerea cât mai constantă a costurilor fixe și a unei părți din costurile operaționale (încheierea de contracte ferme pe durate lungi cu furnizorii)</li> <li>✓ Monitorizarea permanentă a costurilor aeroporturilor</li> <li>✓ Ajustarea timpurie a costurilor în cazul manifestărilor unor semne</li> <li>✓ Externalizarea unor servicii</li> </ul>
6.	Modificarea semnificativă a	Medie	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reproiectarea proceselor de muncă, perfecționarea organizării muncii și optimizarea activităților desfășurate în</li> </ul>

Nr. Crt.	Risc	Probabilitate	Impact	Măsuri de contracarare a riscurilor
	costului cu personalul			<p>cadrul AIT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corelarea remunerației personalului cu performanțele operaționale (în special în cazul bonusurilor);</li> <li>✓ Externalizarea unor servicii</li> </ul>
7.	Riscul privind accesul limitat la surse proprii	Mare	Mare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se va promova o politica prudentă, moderată privind distribuirea dividendelor deoarece se urmărește menținerea un echilibru între nevoile investiționale pentru susținerea dezvoltării aeroportului și nivelul dividendelor distribuite acționarilor</li> </ul>
8	Riscul de lichiditate	Scăzută	Mare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La nivelul AIT-TV există și funcționează un sistem de avertizare și recuperare a creanțelor neîncasate la scadență de la clienți</li> <li>✓ Se monitorizează în permanență ca fluxurile de plăți din exploatare ale AIT-TV sa fie armonizate cu fluxurile de încasării din exploatare de la clienții AIT-TV</li> <li>✓ Pentru asigurarea finanțării obiectivelor investiționale AIT-TV urmărește asigurarea unui mix de finanțare format din surse proprii (amortizare, profit reinvestit) surse atrase nerambursabile (fonduri europene și guvernamentale) și credite bancare</li> </ul>
9	Riscul de rată a dobânzii	Medie	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obținerea unor credite cu rată a dobânzii fixă</li> <li>✓ Pentru creditele/linii de credit cu rată a dobânzii variabilă- optarea pentru un indice de referință cât mai stabil (EURIBOR)</li> </ul>
10	Riscul de curs valutar	Scăzută	Scăzut	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Riscul curs valutar este contracarat la nivelul AIT-TV prin faptul că aeroportul realizează atât încasări cât și plăți atât în moneda națională cât și în alte monede. De asemenea creditele contractate de societate sunt atât în lei cât și în alte valute. Și pe viitor se va menține acest mix de fluxuri financiare astfel încât aeroportul să nu fie expus pe vreo valută.</li> </ul>

#### **Alte măsuri manageriale/ mecanisme de gestionare a acestor riscuri avute în vedere:**

- ✓ Asigurarea existenței unor mecanisme funcționale de gestionare a riscului și de control intern, asigurarea că informația financiară produsă de aeroport este corectă și că mecanismul de control financiar este eficace, supravegherea și monitorizarea continuă, formală, transparentă și documentată a organelor de conducere executivă ale aeroportului
- ✓ Analiza și verificarea funcționării sistemelor și formelor de control intern: audit intern, control intern managerial, control financiar de gestiune, control bugetar, va conduce în mod cert la creșterea fiabilității informațiilor interne și externe, la creșterea gradului de conformitate cu reglementările legale și politicile interne, la eficientizarea și dezvoltarea durabilă a societății;
- ✓ Membrii Consiliului de Administrație vor realiza o cuantificare a riscurilor și se vor consulta în timp util cu acționarii dacă se așteaptă la devieri semnificative de la țintele previzionate.
- ✓ Declarația anuală a Consiliului de Administrație care să confirme faptul că s-a asigurat de buna funcționare a acestor sisteme.

### **STRATEGIA ÎN DOMENIUL ETICII, ÎNTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE**

În calitate de întreprindere publică SN Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia SA are obligația implementării principiilor de guvernare corporativă, concept care include elemente precum: responsabilitatea managerilor pentru acuratețea informațiilor din rapoartele financiare, existența termenelor limită foarte strânse pentru raportarea financiară, comunicarea și transparența totală asupra rezultatelor financiare, măsuri de etică și integritate, conflictul de interese, tranzacțiile cu persoane implicate.

#### **Măsuri manageriale/direcții de acțiune vizate în domeniul guvernancei corporative:**

- ✓ Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă
- ✓ Elaborarea unui Cod propriu de guvernare corporativă, document menit să asigure un cadru riguros de implementare și optimizare a guvernancei corporative la nivelul companiei
- ✓ Consiliul de administrație va realiza anual evaluarea activității directorilor care va viza atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare.

#### **În domeniul eticii și integrității Consiliul de Administrație va întreprinde următoarele măsuri:**

- ✓ va actualiza Codul de etică al SN AIT-TV SA;
- ✓ va respecta Codul de etică al aeroportului, care se aplică atât angajaților acestuia, cât și membrilor consiliului;



- ✓ va evalua și va raporta periodic asupra funcționalității Sistemului de Etică la nivelul aeroportului (cod, responsabilități specificate, training, angajament și luarea la cunoștință formale din partea consiliului și angajaților)
- ✓ va denunța conflictele de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale aeroportului și se vor abține în mod documentat de la luarea deciziilor în cazul unui conflict de interese;
- ✓ nu va divulga informații confidențiale și sensibile ci le va trata cu discreția cuvenită și în conformitate cu mențiunile din contractul de mandat;
- ✓ va înștiința Ministerul Transporturilor în cazul începerii urmăririi penale pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziuni fiscale, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării actelor de terorism. În această situație contractul de mandat va fi suspendat.

Membrii Consiliului de Administrație subliniază importanța revizuirii regulate a funcționalității sistemului de control intern, cât și importanța Comitetului de Audit din cadrul Consiliului de Administrație, precum și a lucrului acestuia cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspect.

#### **Conflictul de interese**

Membrii Consiliului de Administrație vor lua decizii în interesul exclusiv al aeroportului și nu vor lua parte la dezbaterile sau deciziile care creează un conflict între interesele lor personale și cele ale companiei sau ale unor subsidiare controlate de aceasta.

#### **Tranzacțiile cu persoane implicate**

Fiecare membru al Consiliului de Administrație se asigură de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu Aeroportul Internațional Timișoara, iar în cazul apariției unui astfel de conflict se va abține de la dezbaterile și votul asupra chestiunilor respective, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

În vederea asigurării corectitudinii procedurale a tranzacțiilor cu părțile implicate, membrii Consiliului de Administrație apelează la următoarele criterii, dar fără a se limita doar la acestea:

- ✓ păstrarea competenței CA sau AGA, după caz, de a aproba cele mai importante tranzacții;
- ✓ solicitarea unei opinii prealabile asupra celor mai importante tranzacții din partea structurilor de control intern;
- ✓ încredințarea negocierilor, referitoare la aceste tranzacții, unuia sau mai multor administratori independenți sau administratorilor care nu au legături cu părțile implicate respective;
- ✓ recursul la experți independenți.

## STRATEGIA ÎN CEA CE PRIVESTE COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTRERINDERII

Întreaga activitate de comunicare internă și externă a societății este modelată și se desfășoară în conformitate cu principiile deontologiei profesionale, eticii, transparenței și bunelor practici de business și colaborare, culturii și valorilor organizaționale.

### Măsurile manageriale/direcții de acțiune vizate:

- ✓ Îmbunătățirea procesului de comunicare generală, internă și externă a societății, a capitalului de imagine și reputațional prin adoptarea unui *Plan general de raportare* în corelare cu calendarul OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare.
- ✓ Informarea și consultarea în timp util cu acționarii dacă se prevăd devieri semnificative de la țintele previzionate/performața așteptată.
- ✓ Consiliul va redacta, transmite și publica rapoarte semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare.

Aeroportul Internațional Timișoara deține o pagină proprie de internet [www.aerotim.ro](http://www.aerotim.ro), prin intermediul căreia permite accesul acționarilor și al publicului, la documentele și informațiile a căror publicitate este prevăzută de lege.

Președintelui consiliului de administrație se va îngriji de publicarea pe pagina de internet a societății, pentru accesul acționarilor și al publicului, următoarele documente și informații:

- a) Hotărârile AGA, în termen de 48 de ore de la data adunării;
- b) Situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- c) Raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- d) Raportul de audit anual;
- e) Lista administratorilor și a directorilor, CV urile membrilor CA și ale directorilor precum și nivelul remunerației acestora;
- f) Rapoartele consiliului de administrație;
- g) Raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, în cursul anului financiar;
- h) Codul de etică, în 48 de ore de la adoptare, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia.

Cu cel puțin 30 de zile înainte de data adunării generale și până la data desfășurării acesteia, aeroportul va publica pe pagina proprie de internet convocatorul adunării, precum și documentele care urmează a fi prezentate acționarilor în cadrul adunării generale a acționarilor.

Consiliul de administrație va convoaca adunarea generală a acționarilor pentru aprobarea oricărei tranzacții dacă aceasta are, individual sau într-o serie de tranzacții încheiate, o valoare mai mare de 10% din valoarea activelor nete ale întreprinderii publice sau mai mare de 10% din cifra de afaceri a aeroportului, potrivit ultimelor situații financiare auditate, cu administratorii ori directorii, cu angajații, cu acționarii care dețin controlul asupra societății sau cu o societate controlată de aceștia.

Aeroportul Internațional Timișoara acordă importanță aspectelor legate de protecția mediului înconjurător, dovadă în acest sens sunt măsurile întreprinse în acest domeniu în ultimul timp. Astfel în anul 2017, în vederea reducerii amprentei de carbon a industriei transporturilor a susținut și promovat mobilitatea cu mașini electrice prin inaugurarea primei stații rapide de încărcare a vehiculelor electrice amplasată într-un aeroport din România. Măsurile privind reducerea emisiilor de carbon au continuat prin înlocuirea becurilor incandescente cu corpuri de iluminat cu tehnologie LED în terminale, platforma de staționare aeroanve, iar în anul 2019 au fost introduse mașini electrice în serviciul de asistență a aeronavelor (Follw Me).

Și pe viitor Consiliul de Administrație va urmări promovarea și gestionarea conformării aeroportului cu legislația privind protecția mediului, deoarece aspectele privind mediul se regăsesc în desfășurarea multora dintre activitățile aeroportuare, atât în ceea ce privește asigurarea unor condiții optime pentru pasageri și angajați, cât și referitor la relația aeroportului cu autoritățile și instituțiile de profil locale (Agenția Regională de Mediu, Garda de Mediu, Regia „Apele Române” etc.).

### **Măsuri manageriale ce vizează monitorizarea următoarelor aspecte:**

- ✓ Promovarea și implementarea de măsuri privind reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră prin modernizarea și eficientizarea sistemului de balizaj și iluminat interior și exterior prin înlocuirea becurilor incandescente cu corpuri de iluminat cu tehnologia LED;
- ✓ Realizarea documentației necesară și efectuarea demersurilor pentru obținerea acordurilor și avizelor de mediu asupra obiectivelor investiționale din programul de dezvoltare al AIT;
- ✓ Întocmirea și actualizarea periodică a documentelor privind gestiunea deșeurilor (conform normelor legale în vigoare);
- ✓ Monitorizarea gestionării deșeurilor conform prevederilor Legii 132/2010 referitoare la colectarea selectivă a deșeurilor în instituțiile publice;
- ✓ Întocmirea și actualizarea periodică a evidențelor privind gestionarea în cadrul AIT-TV a produselor și substanțelor periculoase;
- ✓ Întocmirea, actualizarea și transmiterea periodică a situațiilor privind Fondul de Mediu;
- ✓ Monitorizarea funcționării rețelelor de evacuare a apelor pluviale și a apelor menajere uzate și a parametrilor caracteristici ai apelor deversate în receptorul natural;
- ✓ Realizarea planurilor de măsuri și de conformare rezultate în urma încheierii proceselor verbale de control, în urma verificărilor și controalelor efectuate de către autoritățile și instituțiile statului pe linia protecției mediului desfășurate la nivelul AIT-TV;
- ✓ Întocmirea și actualizarea Planului de Intervenție în caz de poluări accidentale ale AIT-TV;
- ✓ Realizează documentația necesară și a demersurilor pentru obținerea și actualizarea autorizației de gospodărire a apelor.

## INDICATORII DE PERFORMANȚĂ AI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SN AIT-TV SA

Strategia de administrare a SN Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia SA în perioada 2019-2023 se axează pe eficacitate operațională, optimizarea performanțelor și dezvoltarea aeroportului în consens cu misiunea și viziunea asumate.

Consiliul de Administrație urmărește implementarea strategiei de administrare a SN Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia SA în perioada 2019-2023 și obținerea rezultatelor așteptate prin prisma următoarelor indicatori de performanță:

- Definirea indicatorilor de performanță ai CA- SN Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia SA



### **1. INDICATORI NON-FINANCIARI OPERAȚIONALI**

#### **1.1.A. Traficul anual de pasageri: indicator statistic raportat lunar la AACR;**

*Definiția indicatorului:*

Acest indicator reflectă numărul de pasageri care au decolat / aterizat sau au fost în tranzit la Aeroportul Timișoara. Aceasta este indicatorul principal al volumului fizic de activitate, care reprezintă bază de calcul a veniturilor din traficul de pasageri. Acest indicator determina în „lanț” toți indicatorii fizici și economici.

*Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintelor propuse pentru indicator:*

*Nivelul efectiv înregistrat: 1.519.309 este numărul de pasagerii înregistrați în ultimul an încheiat 2018*

Nivelul planificat al indicatorului pentru 2019 este de 1.600.000 de pasageri, fapt ce este determinat de numărul previzionat de curse, capacitatea aeronavelor pe fiecare cursă și gradul mediu planificat de utilizare a capacității fiecărei curse. Pentru următorii ani s-au prevăzut următoarele ținte: 1.675.000 pasageri în anul 2020, 1.725.000 pasageri în anul 2021, 1.775.000 pasageri în anul 2022 și 1.825.000 pasageri în anul 2023.

### **1.1.B. Mișcările anuale de aeronave – indicator statistic raportat lunar la AACR;**

#### *Definiția indicatorului:*

Numărul de mișcări anuale de aeronave reprezintă numărul total de aterizări și decolări de pe Aeroportul Internațional Timișoara. Este unul dintre indicatorii principali de măsurare a volumului de activitate a unui aeroport.

#### *Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintele propuse pentru indicator:*

Nivelul efectiv înregistrat: 17224 este numărul de mișcări aeronave înregistrat în ultimul an încheiat 2018

Nivelul planificat al indicatorului pentru 2019 este de 17.600 mișcări, fapt ce este determinat de numărul previzionat de curse care vor opera la Aeroportul Internațional Timișoara. Pentru următorii ani s-au prevăzut următoarele ținte: 18.000 de mișcări aeronave în anul 2020, 18.700 de mișcări aeronave în anul 2021, 19.000 de mișcări aeronave în anul 2022, 19.300 de mișcări aeronave în anul 2023.

### **1.2. Indicator de infrastructură: proiecte noi implementate**

#### *Definiția indicatorului:*

Proiecte noi de investiții în infrastructura aeroportuară implementate prin atragerea de fonduri nerambursabile (guvernamentale sau structurale) sau din surse proprii reprezintă un indicator elocvent privind capacitatea administrației AIT-TV de a susține dezvoltarea business-ului aeroportuar.

Valoarea care stabilește îndeplinirea în proporție de 100% a nivelului de performanță propus pentru acest indicator este reprezentat de semnarea contractului de execuție/achiziție pentru un obiectiv investițional nou în fiecare an.

Modul de raportare al nivelului de performanță se calculează conform relației:

ICP 1.2: Număr proiecte noi \*100%

### **1.3. Creșterea nivelului de confort**

#### *Definiția indicatorului:*

Suprafața medie a aerogării raportată la numărul de pasageri deserviți în perioada de vârf (calculată pentru 3 aeronave concomitent care debarcă și îmbarcă câte 180 de pasageri/aeronavă, rezultând un număr de 1.080 de pasageri procesați)

*Nivelul de referință al indicatorului:* În anul 2018 valoarea indicatorului a fost de 5,37 metri/pasager.

## **2. INDICATORI NON-FINANCIARI DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ**

### **2.1. Strategia AIT-TV este dezvoltată și aprobată**

*Definiția indicatorului:*

Strategia de dezvoltare a SN Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia SA este dezvoltată/actualizată și aprobată anual de către Consiliul de Administrație.

Valoarea care stabilește îndeplinirea în proporție de 100% a nivelului de performanță propus pentru acest indicator este reprezentat de aprobarea anuală în cadrul Consiliului de Administrație a Strategiei de dezvoltare a AIT-TV actualizată, pentru anul următor, până la data de 31 decembrie a anului în curs.

Indicatorul ICP 2.1. este de tipul boolean DA sau NU.

Modul de raportare al nivelului de performanță se calculează conform relației:

ICP 2.1: 100% dacă Consiliul de Administrație a aprobat Strategia de dezvoltare actualizată pentru anul următor până la 31 decembrie a anului în curs.

### **2.2. Stabirea politicii privind riscurile**

*Definiția indicatorului:*

AIT-TV stabilește anual sursele de riscuri și modul de contracarare a efectelor acestora prin întocmirea unui Registru al riscurilor. Consiliul de Administrație va analiza anual Raportul privind managementul riscurilor întocmit de către conducerea executivă a SN Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia SA.

Valoarea care stabilește îndeplinirea în proporție de 100% a acestui indicator presupune analizarea de către Consiliului de Administrație a Raportului privind managementul riscurilor la nivelul societății până în data 31 ianuarie a fiecărui an calendaristic pentru anul precedent. Registrul riscurilor, dacă nu există, trebuie ca el să fie elaborat în conformitate cu prevederile standardului 8 din anexa la O.S.G.G. nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice. Instrumentul de verificare poate fi aprobarea Raportului/Infomării privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul AIT, ori aprobarea Registrului riscurilor sau cum considera Curtea de Conturi că este implementat acesta standard la nivelul AIT, respectiv implementat, partial implementat si neimplementat.

Indicatorul ICP 2.2. este de tipul boolean DA sau NU

Modul de raportare al nivelului de performanță se calculează conform relației:

ICP 2.2: 100% dacă Consiliul de Administrație a analizat Raportul privind managementului riscurilor până în data 31 ianuarie a fiecărui an calendaristic pentru anul precedent

### **2.3. Evaluarea și raportarea semestrială și anuală a activității de administrare în conformitate cu prevederile art. 55 alin. (1) din OUG nr.109/2011**

*Definiția indicatorului:*

Consiliul de Administrație al SN Aeroportul Internațional Timișoara-Traian Vuia SA va evalua procesul de management și va raporta îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță cuprinse în Planul de administrare respectând termenelor prevăzute în OUG 109/2011.

Valoarea care stabilește îndeplinirea în proporție de 100% a nivelului de performanță propus pentru acest indicator este reprezentat de prezentarea (transmiterea) semestrială și anuală către Adunarea Generală a Acționarilor, a Raportului asupra activității de administrare conform art. 55 din OUG 109/2011.

Indicatorul ICP 2.3. este de tipul boolean DA sau NU

Modul de raportare al nivelului de performanță se calculează conform relației:

ICP 2.3: 100% dacă Consiliul de Administrație a transmis către AGA Rapoartele semestriale până la data de 20 iulie respectiv 20 ianuarie, iar Raportul anual până la data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează conform art.56 din OUG 109/2011.

### **2.4. Respectarea termenelor și obligațiilor prevăzute în OUG 109/2011**

*Definiția indicatorului:*

Începând cu data de 04.08.2015 la nivelul Aeroportului Internațional Timișoara Traian Vuia a fost introdus managementul privat cu respectarea OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

În vederea respectării termenelor și obligațiilor prevăzute în OUG 109/2011, se va adopta un *Plan general de raportare* în corelare cu calendarul OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare. OUG 109/2011 prevede la art.51 următoarele documente ce trebuie făcute public:

- a) Hotărârile AGA, în termen de 48 de ore de la data adunării;
- b) Situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- c) Raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- d) Raportul de audit anual;

- e) Lista administratorilor și a directorilor, CV urile membrilor CA și ale directorilor precum și nivelul remunerației acestora;
- f) Rapoartele consiliului de administrație;
- g) Raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, în cursul anului financiar;
- h) Codul de etică, în 48 de ore de la adoptare, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia.

Valoarea care stabilește îndeplinirea în proporție de 100% a acestui indicator se calculează prin raportarea la termenul maxim de publicare a documentelor menționate. Orice zi de întârziere la oricare dintre documentele de mai sus se penalizează cu 1% la calculul privind îndeplinirea indicatorului. Documentele anterior menționate vor fi postate pe pagina de internet a societății specificându-se și data publicării, în special pentru cele prevăzute la art. 51 alin.1 lit. a)-c) și lit. h). De asemenea, societatea va transmite o informare referitoare la documentele publicate în ziua respectivă către Direcția Management și Guvernanță Corporativă via poșta electronică la adresa [secretariat.dgc@mt.ro](mailto:secretariat.dgc@mt.ro)

Modul de raportare al nivelului de performanță se calculează conform relației:

$$ICP\ 2.4 = 100\% - 1\% * nr.\ zile\ de\ întârziere$$

### **3. INDICATORI AI PERFORMANTEI FINANCIARE**

#### **3.1. Cheltuieli cu personalul la 1.000 lei Cifra de Afaceri**

*Definiția indicatorului:*

Acest indicator reflectă eficiența cheltuielilor salariale, calculându-se prin raportul dintre cheltuielile totale cu remunerația personalului și cifra de afaceri, rezultatul fiind înmulțit cu 1000. Indicatorul depinde pe de o parte de numărul de angajați și salariul mediu anual al acestora, iar pe de altă parte de volumul de activitate exprimat prin cifra de afaceri.

Nivelul de referință al indicatorului este dat de nivelul înregistrat de AIT-TV în ultimul an încheiat (2018) considerat de referință sub aspectul eficienței personalului.

*Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintele propuse pentru indicator:*

În 2018 cheltuielile de personal la 1000 lei cifră de afaceri au înregistrat o valoare de 277 lei, urmărindu-se menținerea acesteia și în anii următori.



### **3.2. Cheltuieli de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare**

#### *Definiția indicatorului:*

Acest indicator reflectă eficiența cheltuielilor de exploatare totale, calculându-se prin raportul dintre cheltuielile de exploatare și veniturile din exploatare, rezultatul fiind înmulțit cu 1000.

Indicatorul depinde pe de o parte de corelația dintre volumul de activitate și nivelul cheltuielilor de exploatare (caracterul fix sau variabil al comportamentului cheltuielilor de exploatare), iar pe de altă parte de capacitatea AIT-TV de a genera venituri din activitatea sa de exploatare. Cu cât mai multe dintre elementele de cheltuieli au caracter fix (cum este cazul AIT-TV), cu atât creșterea volumului de activitate peste pragul de rentabilitate al unității va genera o activitate mai profitabilă cu risc de exploatare mai redus.

Nivelul de referință al indicatorului este dat de nivelul înregistrat de AIT-TV în ultimul an încheiat (2018) considerat de referință sub aspectul eficienței personalului, și menținerea unui trend descrescător în anii următori.

#### *Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintele propuse pentru indicator:*

În 2018 cheltuielile de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare au înregistrat o valoare de 917 lei, adică a existat un excedent al veniturilor de exploatare față de cheltuielile de exploatare.

Indicatorul se optimizează prin minimizare, astfel se urmărește reducerea treptată a valorii indicatorului la 914 lei în anul 2019, 909 lei în anul 2020, 904 lei în anul 2021, 899 lei în anul 2022, 894 lei în anul 2023,

### **3.3. Productivitatea muncii**

#### *Definiția indicatorului:*

Indicatorul reflectă valoarea medie a veniturilor de exploatare generată de către fiecare angajat din cadrul AIT-TV. Productivitatea valorică a muncii reprezintă un indicator de eficiență a utilizării personalului, utilitatea sa fiind dată de măsura în care gradul de motivare și efortul suplimentar depus de angajați poate conduce la creșterea veniturilor de exploatare.

#### *Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintele propuse pentru indicator:*

În 2018 productivitatea valorică a muncii a înregistrat valoarea de 216.660 lei/persoană;

Se urmărește creșterea moderată a valorii indicatorului în anii următori, țintele fiind următoarele: 220.000 lei/persoană în anul 2019, 223.000 lei/persoană în anul 2020, 226.000 lei/persoană în anul 2021, 229.000 lei/persoană în anul 2022 și 232.000 lei/persoană în anul 2023.

### **3.4. Viteza de rotație a datoriilor de exploatare**

*Definiția indicatorului:*

Indicatorul reprezintă durata medie de plată a datoriilor care rezultă din activitatea de exploatare a companiei: datoriile față de furnizorii de bunuri și servicii, datoriile față de stat privind impozitele și taxele calculate și datoriile față de personal privind remunerația acestora. Nivelul de referință al indicatorului ar trebui să fie durata medie de plată a datoriilor, conform scadențelor impuse sau agreeate contractual de creditorii din exploatare menționați (furnizori, stat și salariați).

*Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/tintele propuse pentru indicator:*

În 2018 durata medie de plată a datoriilor de exploatare era de 59 zile, ceea ce reflectă o bună normalizare a fluxurilor de plăți din exploatare scadente față de creditorii din exploatare. Se urmărește reducerea treptată a valorii indicatorului cu câte o zi în fiecare an, ținându-se totodată cont de faptul că fluxurile de plăți din exploatare ale AIT-TV trebuie să rămână armonizate cu fluxurile din încasările din exploatare de la clienții AIT-TV.

### **3.5. Rentabilitatea financiară**

Rentabilitatea financiară (sau ROE, Return on Equity – rentabilitatea capitalurilor proprii) este un indicator de randament financiar care exprimă în mod mai direct interesele proprietarilor companiei (acționarilor), acesta fiind mai potrivit ca indicator de monitorizare a calității actului de administrare a AIT-TV de către Consiliul de Administrație și Directorul General; acest indicator a înlocuit Rentabilitatea economică (sau ROA, Return on Assets – rentabilitatea activelor) care este o formă mai largă de exprimare a randamentului financiar, care nu ține cont de structura capitalurilor.

*Definiția indicatorului:*

Rentabilitatea financiară (capitalurilor proprii) reprezintă capacitatea întreprinderii de a degaja profit net prin capitalurile proprii angajate în desfășurarea activității, reprezentând un indicator prin prisma căruia posesorii de capital (acționarii) apreciază eficiența investițiilor lor, respectiv oportunitatea menținerii capitalurilor angajate în respectivele afaceri.

Indicatorul măsoară câți lei profit net generează fiecare 100 lei capitaluri investite de către acționari în afacere. Nivelul de referință al indicatorului este dat de nivelul minim al așteptărilor de câștig al proprietarilor AIT-TV, ținând cont de condițiile macroeconomice (rată a inflației, rata medie dobânzii etc.) precum și condițiile specifice ale activității Aeroportului Internațional Timișoara (specificul domeniului de activitate, dimensiunea unității, perspectivele de dezvoltare etc.).

Indicatorul este influențat de eficiența activității totale a AIT-TV, măsurată prin capacitatea acesteia de a genera profit net pentru acționari, iar pe de altă parte de nivelul total al capitalurilor proprii puse la dispoziție companiei de către acționari pentru finanțarea activității.

*Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintele propuse pentru indicator:*

În 2018 rentabilitatea financiară înregistrată de către AIT-TV a fost de 10,5%. Se așteaptă creșterea treptată a indicatorului după cum urmează: 11% în anul 2019, 11,5% în anul 2020, 12% în anul 2021 și 12,5% în anii 2022 și 2023.

### **3.6. Grad de îndatorare din exploatare**

*Definiția indicatorului:*

Indicatorul măsoară care este ponderea datoriilor de exploatare în totalul pasivului (surselor de finanțare) AIT-TV. Nivelul de referință al indicatorului este unul relativ, și este dat sectorul de activitate, de condițiile concrete de desfășurare a activității de exploatare, dar și de toleranța manifestată de creditorii din exploatare privind gradul de expunere față de AIT-TV.

*Nivelul efectiv înregistrat și evoluția/țintele propuse pentru indicator:*

În 2018 gradul de îndatorare din exploatare a avut un nivel de 11%, o valoare foarte bună ținând cont de faptul că în teorie companiile pot să apeleze la îndatorarea pe seama exploatării până la nivelul de 33%. În practică în funcție de sectorul de activitate, de dimensiunea afacerilor și de etapa de dezvoltare în care se află (demarare, expansiune, restrângerea activității), companiile înregistrează valori foarte diferite. Pentru perioada următoare AIT-TV urmărește menținerea nivelului indicatorului sub limita de 33%.

#### *➤ Sistemul de monitorizare și sursele de verificare*

Monitorizarea evoluției indicatorilor de performanță se va realiza prin redactarea de rapoarte periodice de către structurile organizaționale responsabile și prin analize manageriale (împreună cu personalul cu funcții de conducere din departamentele respective) în urma cărora se va concluziona asupra măsurilor care trebuie luate pentru menținerea indicatorilor la nivelul scontat. Procesul de monitorizare va fi conform cu standardele specifice ale Sistemului de Control Intern Managerial (SCIM) așa cum sunt acestea definite de legislația în vigoare (OSGG 400/2015).



**Anexa 1 INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PENTRU MEMBRII NEEEXECUTIVI AI CONSILIULUI DE  
ADMINISTRAȚIE AL SN AEROPORTUL INTERNAȚIONAL TIMIȘOARA TRAIAN VUIA SA**

Denumirea indicatorului	Descrierea indicatorului	Unitatea de măsură	Coef. de importanță	Val. bază an de referință 31.12.2018	Tintă 2019	Tintă 2020	Tintă 2021	Tintă 2022	Tintă 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. INDICATORI NON-FINANCIARI OPERAȚIONALI-TOTAL 30%</b>									
<b>1.1 De trafic:</b>	Pasageri total (în condițiile în care piața europeană de transport aerian nu înregistrează scăderi > 5%)	număr	10%	1.517.309	1.600.000	1.675.000	1.725.000	1.775.000	1.825.000
<b>A. Pasageri</b>									
<b>B. Miscări aeronave</b>	Nr. de miscări aeronave	număr	10%	17.224	17.600	18.350	18.700	19.000	19.300
<b>1.2 De infrastructură:</b>	Proiecte noi implementate prin atragerea de fonduri guvernamentale sau structurale sau din fonduri proprii	număr	6%	1	1	1	1	1	1
<b>1.3. Creșterea nivelului de confort</b>	Suprafața medie a aerogării raportată la numărul de pasageri deserviți în perioada de vârf (calculată pentru 3 aeronave concomitent care debarcă și imbarcă câte 180 de pasageri/aeronavă, rezultând un număr de 1.080 de pasageri procesați)	Total suprafață aerogării/total pasageri imbarcați&debarcați la ore de vârf	4%	5,37	5,37	9	9	10	10

**2. INDICATORI NON-FINANCIARI DE GUBERNANȚĂ CORPORATIVĂ-TOTAL 50%**

<b>2.1. Strategia AIT este dezvoltată și aprobată</b>	AIT are o strategie proprie de funcționare și dezvoltare care este actualizată și aprobată anual	Afirmație	15%	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
<b>2.2. Stabirea politicii privind riscurile</b>	AIT stabilește riscurile asociate activității societății și a modului de contracurare a efectelor acestora prin întocmirea/ actualizarea anuală a Registrului riscurilor	Afirmație	10%	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
<b>2.3. Evaluarea și raportarea semestrială și anuală a activității de administrare</b>	Evaluarea și raportarea semestrială și anuală a activității de administrare în conformitate cu prevederile art. 55 alin (1) din OUG 109/2011.	Afirmație	10%	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
<b>2.4. Respectarea termenelor de publicare</b>	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute în OUG 109/2011	Zile întârziere	15%	Da	0	0	0	0	0	0
<b>3. INDICATORI AI PERFORMANȚEI FINANCIARE-TOTAL 20%</b>										
<b>3.1. Cheltuiala cu personalul la 1.000 lei Cifra de Afaceri</b>	Acest indicator reflectă eficiența cheltuielilor salariale	lei	2%	277	277	277	277	277	277	277
<b>3.2. Cheltuieli de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare</b>	Acest indicator reflectă eficiența cheltuielilor din exploatare totale	lei	2%	917	914	909	904	899	894	894

<b>3.3. Productivitatea muncii</b>	Creșterea productivității muncii menținând un echilibru între numărul salariaților și al veniturilor din exploatare (raport dintre veniturile din exploatare și numărul mediu de angajați)	lei/angajat	2%	216.859	220.000	223.000	226.000	229.000	232.000
<b>3.4 Durata medie de plată a datoriilor non-financiare</b>	Datorii de exploatare non-financiare pe termen scurt / Cifra de Afaceri X 360 zile	zile	2%	59	58	57	56	55	54
<b>3.5 Rentabilitatea financiară</b>	Profit net/[(Capital propriu la 1 ian +Capital propriu la 31 dec.)/2] x 100	%	10%	10,5%	11%	11,5%	12%	12,5%	12,5%
<b>3.6 Grad de îndatorare din exploatare (non-financiar)</b>	Datorii pe termen scurt non-financiare /total pasiv	%	2%	11%	33%	33%	33%	33%	33%
			<b>100%</b>						

**FOAIA DE SEMNĂTURI PENTRU  
INDICATORII DE PERFORMANȚĂ PENTRU MEMBRII NEEEXECUTIVI AI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL  
SN AEROPORTUL INTERNAȚIONAL TIMIȘOARA TRAIAN VUIA SA**

din

Planul de Administrare pentru perioada 2019 – 2023 nr. 5.078 / 06.08.2019

**MANDANT**

S.N. Aeroportul Internațional Timișoara Traian Vuia SA

Reprezentată prin:

Clim Mihaela



Dragomir Ioan

**MANDATAR**

Membrii neexecutivi ai Consiliului de Administrație

Mocan Marian Liviu



Vicol Miruna Alexandra



Jichici Ciprian Corneliiu



Georgescu Petre Mădălin

