



HOTĂRÂREA NR. 274

privind aprobarea Planului de administrare al Consiliului de administrație al R.A.Aeroportul Internațional Sibiu, pentru perioada 2013-2017

Consiliul Județean Sibiu, întrunit în ședință ordinară la data de 28.11.2013, analizând referatul de specialitate nr.16731/27.11.2013 al Serviciului Patrimoniu și Investiții privind aprobarea Planului de administrare al Consiliului de administrație al R.A.Aeroportul Internațional Sibiu, pentru perioada 2013 -2017,

văzând avizul Comisiei pentru probleme economice, având în vedere adresa nr.2768/25.11.2013 a Președintelui Consiliului de administrare al R.A .Aeroportul Internațional Sibiu, înregistrată la Consiliul Județean Sibiu cu nr.16679/ 26.11.2013 luând în considerare dispozițiile art.1 (2) din Hotărârea Consiliului Județean Sibiu nr.205/ 6.09.2013 privind numirea membrilor Consiliului de administrație al R.A .Aeroportul Internațional Sibiu,

în conformitate cu prevederile art.3 și 13 (1) din OUG nr.109/ 30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare,

în baza prevederilor art.91, alin.1, lit.b, art.97 din Legea nr.215/2001 a administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE:

Art.1. Se aprobă Planul de administrare al Consiliului de administrație al R.A. Aeroportul Internațional Sibiu, pentru perioada 2013-2017, conform anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.2. Cu implementarea Planului de administrare aprobat la art.1 se însărcinează Consiliul de administrație și directorul general al R.A. Aeroportul Internațional Sibiu.

Art.3. Hotărârea se publică în Monitorul Oficial al Județului Sibiu și se comunică persoanelor interesate prin grija Secretarului Județului Sibiu.

Adoptată în Sibiu, la data de 28 noiembrie 2013.

PREȘEDINTE,

Ioan Cindrea

**Contrasemnează
SECRETARUL JUDEȚULUI,**

Iordan Nicola

PLANUL DE ADMINISTRARE AL AEROPORTULUI INTERNAȚIONAL SIBIU



2013 - 2017

Sibiu

20 Noiembrie 2013

PREAMBUL

Consiliul de Administrație are responsabilitatea dezvoltării acestei regii, are obligația de a-i oferi viziunea spre excelență în business, de a valorifica cu maximă eficiență oportunitățile existente și viitoare.

Consiliul de Administrație își va îndeplini mandatul în perioada 2013 – 2017 cu responsabilitate și eficiență maximă, transparență și profesionalism față de autoritatea tutelară, angajați, mediul de afaceri și comunitate.

Conform OUG nr 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, se stabilesc reguli noi de guvernare a sistemului de administrare și control precum și raporturile dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii publice.

În vederea implementării cadrului legal aplicabil, Consiliul Județean Sibiu a emis următoarele decizii:

Hotărârea 181 din 02 August 2013, privind desemnarea comisiei de evaluare/selecție a membrilor Consiliului de Administrație al Regiei Autonome Aeroportul Internațional Sibiu.

Hotărârea 205 din 06 Septembrie 2013 privind desemnarea membrilor Consiliului de Administrație al Regiei Autonome "Aeroportul Internațional Sibiu"

Structura Consiliului de Administrație al Regiei Autonome "Aeroportul Internațional Sibiu":

- Radu Gabriel BONDAR – Președintele Consiliului de Administrație
- Ciprian FARAON – Membru al Consiliului de Administrație
- Gheorghe Cristian PAVEL – Membru al Consiliului de Administrație

- Adrian BESOIU – Membru al Consiliului de Administrație, reprezentant al Consiliului Județean Sibiu
- Nicu FLORESCU – Membru al Consiliului de Administrație, reprezentant al Ministerului Finanțelor

Prezentul plan de administrare a fost elaborat în aplicarea art 13(1) din OUG nr 109/30.11.2011:

“În termen de 90 zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează și prezintă autorității publice tutelare spre aprobare planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat”

CUPRINS

PREAMBUL	2
CUPRINS	4
DESCRIERE	6
GENERALITATI	6
AMPLASARE	6
ISTORIC	7
ORGANIZARE	8
<i>Cadrul institutional</i>	8
<i>Cadrul legal</i>	9
INFRASTRUCTURA	9
TRAFIC ACTUAL	11
AREALUL DESERVIT	13
PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA	17
MISIUNE	17
VIZIUNE	17
MESAJUL ADMINISTRATORILOR	17
OBIECTIVE	19
OBIECTIVE STRATEGICE	19
OBIECTIVE SPECIFICE	20
ANALIZA DIAGNOSTIC	21
ANALIZA SWOT	21
<i>Puncte tari:</i>	21
<i>Puncte slabe:</i>	21
<i>Oportunitati:</i>	21
<i>Amenintari:</i>	22
ANALIZA RISCURILOR	22
<i>practici manageriale</i>	22
<i>planficare și dezvoltare</i>	22
<i>resurse umane</i>	23
<i>politica comerciala</i>	23
<i>tehnico-operationale</i>	24
ANALIZA ECONOMICA	25

<i>Analiza financiara - venituri</i>	25
<i>Analiza financiara - cheltuieli</i>	26
IMPLEMENTAREA PLANULUI	28
MASURI GENERALE	28
MASURI SPECIFICE	28
<i>Relatii externe:</i>	28
<i>Practici de management:</i>	29
<i>Comercial:</i>	30
<i>Economic:</i>	30
<i>Mediu:</i>	31
<i>Tehnic-Operational:</i>	31
<i>Siguranta aeronautica:</i>	32
<i>Securitate aeronautica:</i>	32
EVALUAREA PROGRESULUI.....	32
CONCLUZII	34
SEMNETARII PLANULUI DE ADMINISTRARE	35

DESCRIERE

GENERALITATI

Aeroportul Internațional Sibiu a fost inaugurat în anul 1943, fiind deservit de compania Lares pentru cursele București – Sibiu – Arad și București – Sibiu – Oradea. În perioada 1943 – 1992 sunt modernizate facilitățile și este deschis traficul internațional de pasageri cu primele destinații – Stuttgart și München. În anul 2007 au fost demarate lucrările de modernizare a infrastructurii pentru asigurarea condițiilor optime de operare pentru aeronave de mediu curier.

Aeroportul Internațional Sibiu este regie autonomă care funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Sibiu, având ca obiect principal de activitate efectuarea de prestații, servicii, lucrări de exploatare, întreținere, reparare, dezvoltare și modernizare a bunurilor date în administrare, în vederea asigurării condițiilor pentru sosirea, plecarea și manevrarea la sol a aeronavelor în trafic național și/sau internațional, asigurarea serviciilor aeroportuare pentru tranzitul de persoane, marfuri și poștă, precum și servicii de interes public național.

AMPLASARE

Amplasat la 3 km Vest de Municipiul Sibiu, la o altitudine de 443 m, Aeroportul Internațional Sibiu face parte din acele obiective de interes regional și național care au suferit modificări esențiale de-a lungul timpului în vederea asigurării condițiilor necesare unui serviciu public comunitar optim.

Aeroportul Internațional Sibiu este localizat într-o poziție geoclimatică extrem de favorabilă și deservește un areal cu un total de aprox 2,6 milioane de locuitori.

ISTORIC

- 1943** Inaugurarea Aeroportului Sibiu pe locația actuală. Activitatea de zbor se desfășura pe o suprafață de 174 ha, pe un teren înierbat situat la Vest de hotarul comunei Turnișor. Primele aeronave, de tip Lockheed, aparținând companiei Lares, efectuau zboruri pe rutele București–Sibiu-Arad și București-Sibiu-Oradea.
- 1944** Se introduc cursele civile interne către București, Brașov, Deva, Oradea, Târgu-Mureș.
- 1959** Se dă în exploatare clădirea aerogării, compusă din parter, etaj, turn de control, sală de așteptare (cu o capacitate de operare de 50 pasageri pe flux de îmbarcare-debarcare) și o magazie de mărfuri.
- 1970** Se construiește pista betonată care are 2000 m lungime și 30 m lățime, cu acostamente de 7,5 m și capacitate portantă de 17 tone. De asemenea, se dă în exploatare balizajul pistei și dispozitivul luminos de apropiere, făcând posibilă exploatarea aeroportului și pe timp de noapte.
- 1975** Devin operaționale clădirea Radar, împreună cu instalațiile aferente.
- 1992** Aeroportul este deschis traficului internațional, primele destinații fiind Stuttgart și München.
- 1997** Începând cu luna august, Aeroportul Sibiu este reorganizat ca Regie Autonomă cu specific deosebit, sub autoritatea Consiliului Județean.
- 2004** Începe să se contureze tot mai clar necesitatea modernizării, dat fiind că pista de decolare-aterizare betonată, de 2000 m lungime și 45 m lățime, precum și platforma de 300 m lungime și 70 m lățime, cu 5 locuri de parcare, permit numai operarea cu avioane de capacitate mică.
- 2007** Încep lucrările de dezvoltare și modernizare a aeroportului.
- 2008** Sunt finalizate în mare parte lucrările de dezvoltare și modernizare

2009 Activitatea aeroportului crește cu 34% față de anul 2008 și cu 97,5% față de anul 2007.

2010 Este modernizată parcare de 300 de locuri a aeroportului. În luna septembrie Aeroportul Sibiu primește statutul de aeroport internațional, fiind al treilea aeroport din România care s-a bucurat de acest statut, în urma îndeplinirii condițiilor prevăzute de noua legislație internațională în domeniu.

Este implementat Sistemul integrat de management al calității, mediului, sănătății și securității în munca, certificate ISO 9001, 14001 și 18001.

2013 Sunt demarate procedurile pentru selectarea operatorilor care vor îndeplini serviciul de interes economic general

ORGANIZARE

CADRUL INSTITUTIONAL

Prezentul plan de administrare a fost elaborat în baza OUG nr.109 / 2011 privind guvernarea 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 guvernării corporative dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele administrative (de administrare) constituite la nivelul regiei, 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 regiei.

CADRUL LEGAL

- Planul de administrare se fundamentează în totalitate pe legislația aplicabilă întreprinderilor publice;
- Legea nr.15/1990 și Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale;
- Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- CODUL AERIAN AL ROMÂNIEI, consolidat, OG nr. 29/1997;
- HG 398/1997 privind trecerea unor regii autonome aeroportuare de sub autoritatea Ministerului Transporturilor sub autoritatea consiliilor județene;
- Hotărâri ale Consiliului Județean;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare al RA “Aeroportul Internațional Sibiu”

INFRASTRUCTURA

- Suprafață: 300 ha
- Cod de referință ICAO 4C
- Direcția și distanța față de oraș: 270 °, 3 km
- Categorie AD pentru stingerea incendiilor AD HR – CAT 7
- Suprafață terminal pasageri: 6200 m²
- PDA 2630 m lungime și 45 m lățime, orientată spre direcția E-V
- Platforma de îmbarcare/debarcare are o capacitate de 18 locuri pentru avioanele de categoria B, C, D;

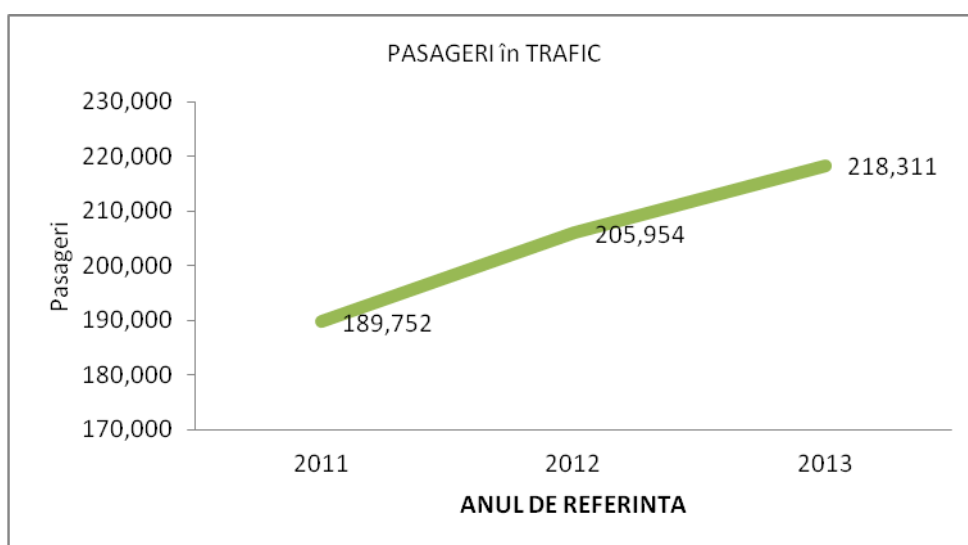
- Trei căi de rulare – E, V, N 4C în conformitate cu clasificarea ICAO
- PCN 56
- Buzunare la ambele capete, lungime 100 m x lățime 60 m
- Capacitate operațională: o aeronavă la fiecare 5 minute
- Balizaj cat II, ILS cat II
- Echipamente profesionale de asistență a pasagerilor: autobuze Cobus 3000, microbuze, scări pasageri, facilități de acces la zona de tranzit, facilități de acces pentru persoanele cu nevoi speciale la aeronave;
- Echipamente specializate pentru deservirea aeronavelor: echipament GPU, convertoare electrice, echipament pentru furnizarea apei potabile, autovidanța, echipament pentru furnizarea aerului cald, degivrator, vehicul FOLLOW ME, echipament Airstarter, echipament pentru tractarea aeronavelor;
- Echipamente pentru handling-ul bagajelor: sistem automat pentru procesarea bagajelor la sosire/plecare, echipamente de transport bagaje;
- Echipamente pentru inspecția și menținerea operaționalității suprafețelor de mișcare: sistem de măsurare a coeficientului de frânare, utilaj de măturat cu suflantă, pluguri de zăpadă, autosuflante cu dispozitiv de împrăștiat material antiderapant;

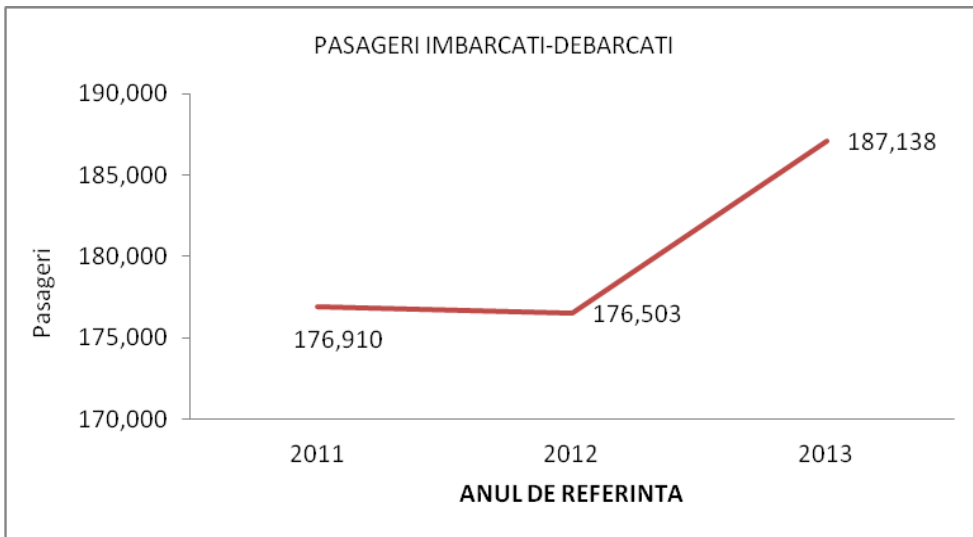
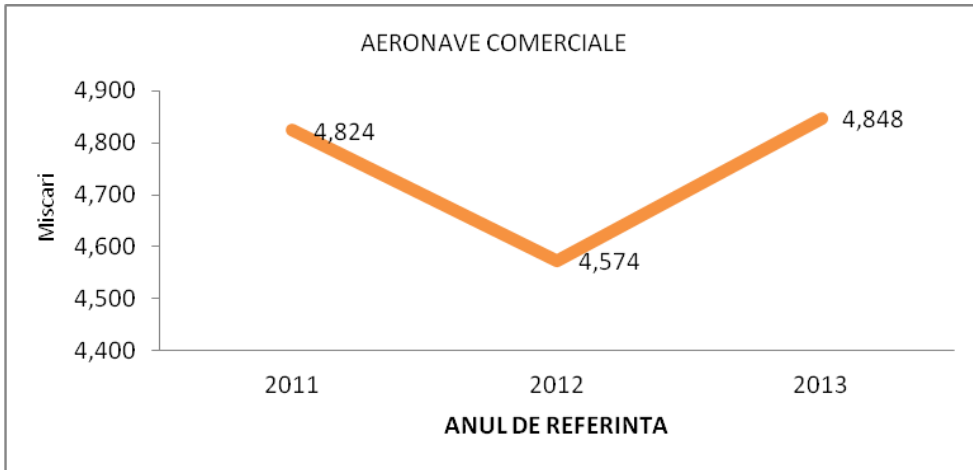
TRAFIC ACTUAL

Statistici anuale de trafic

INDICATOR	ANUL DE REFERINTA		
	2011	2012	2013*
PASAGERI în TRAFIC	189,752	205,954	218,311
PASAGERI IMBARCATI-DEBARCATI	176,910	176,503	187,138
AERONAVE COMERCIALE	4,824	4,574	4,848
MARFA (kg)	39,087	53,120	19,550

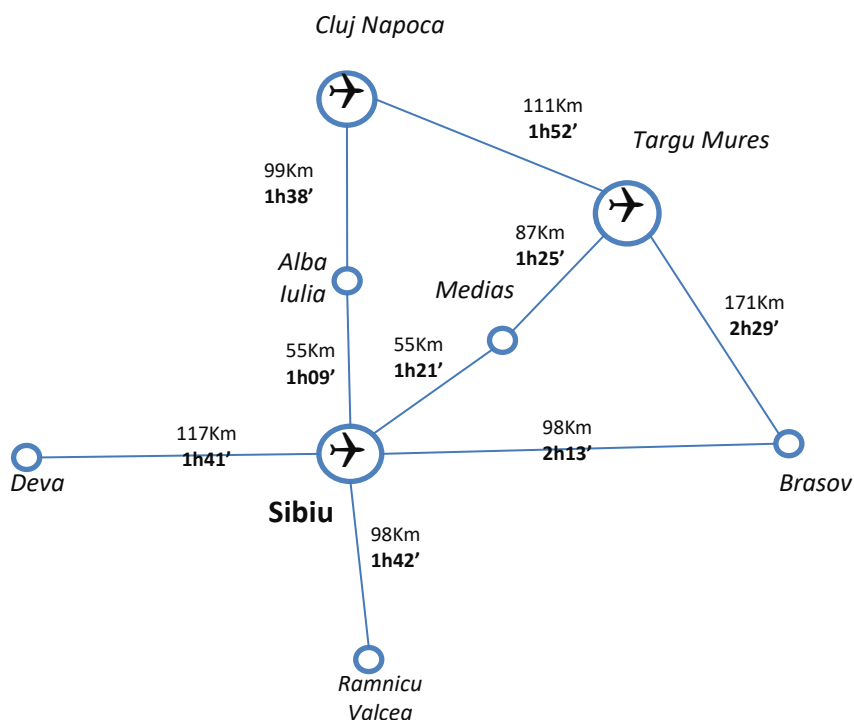
* traficul realizat pe primele 3 trimestre + estimare trimestrul IV





AREALUL DESERVIT

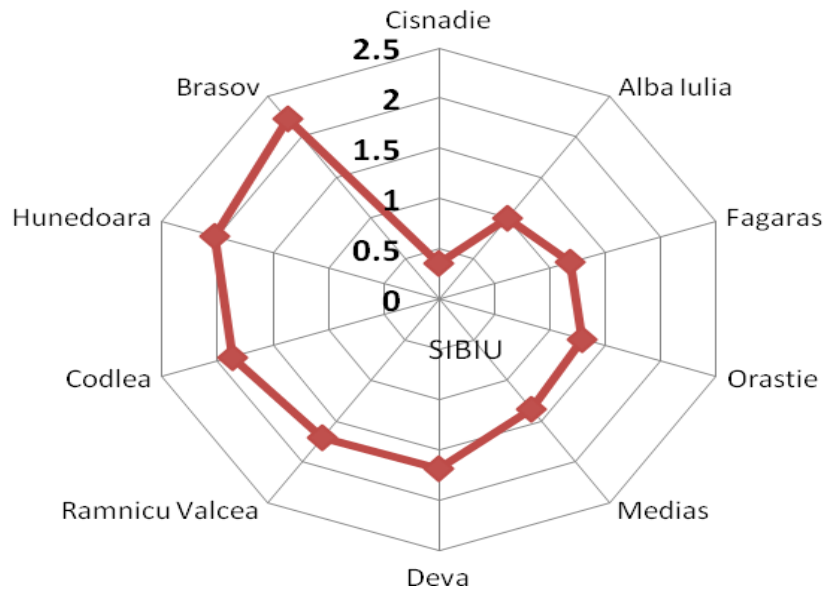
Existența a trei aeroporturi situate într-o relativă proximitate conduce la o abordare a problematicii traficului dintr-o perspectivă specifică unui sistem de aeroporturi. Acest context are în vedere distribuția rutelor și a pasagerilor precum și nivelul de atractivitate al aglomerărilor urbane. În analiza preliminară a arealelor deservite am luat în considerare accesibilitatea unui aeroport din punct de vedere al rețelei rutiere și al unei durate maxime a călătoriei de 2h. Totodată, în evaluarea conjuncturii actuale a traficului deservit pe cele 3 aeroporturi din zonă, am luat în considerare și obiectivele tipice ale unei companii aeriene interesată de dezvoltarea prezenței sale pe această piață.



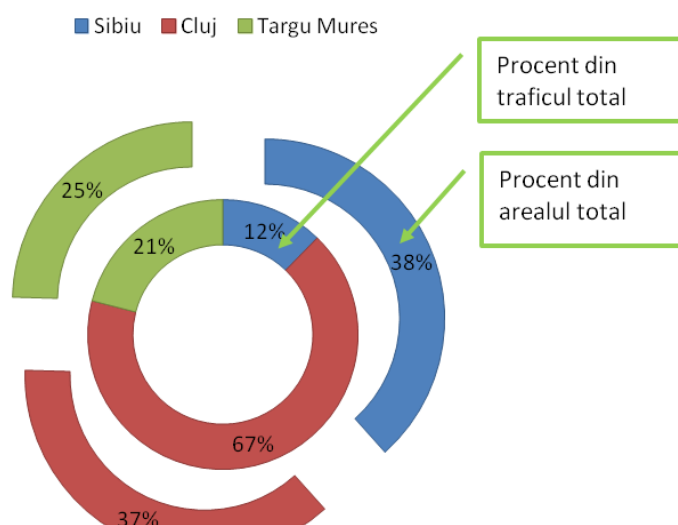
În vederea calculării arealului deservit s-a avut în vedere o rază de 150km, rezultatul fiind că Aeroportul Internațional Sibiu deserveste cea mai largă populație 2,574,362, urmată de populația deservită de aeroportul Cluj cu 2,490,013 și mai apoi cea a aeroportului din Targu Mureș 1,650,215. Această analiză conduce la concluzia că populația deservită de Targu Mureș este la jumătate față de cea posibil deservită de

aeroportul din Sibiu. Contrar acestor date, situația de facto este cu totul alta, Aeroportul Internațional Sibiu având, astăzi, cel mai mic număr de pasageri deserviți, situația traficului nefiind direct proporțională cu arealul deservit.

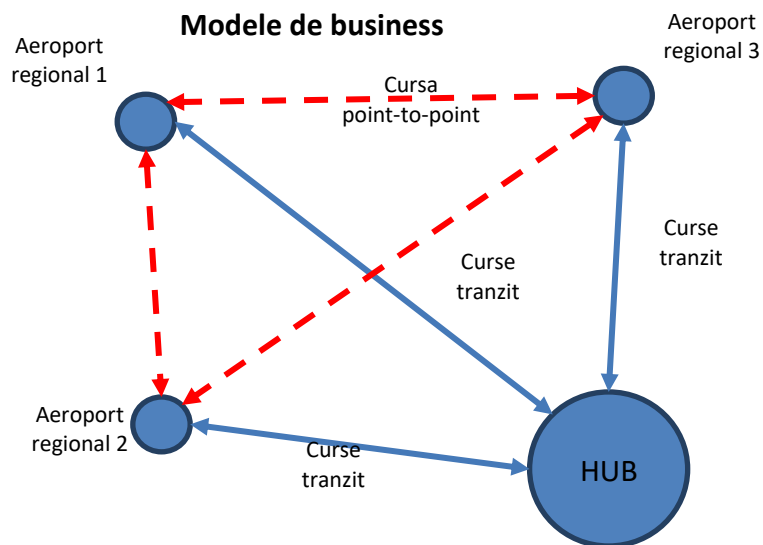
Accesibilitatea aeroportului în funcție de timpul calătoriei*



Distributia traficului de pasageri și a arelor de deservire



Data fiind configurația arealului deservit, din punct de vedere al structurii sociale și economice, modelul de business pe care îl identificăm este corespunzător unei configurații a traficului de tip **point-to-point**. Această configurație presupune orientarea unui operator aerian spre transportul prin rute directe între două aeroporturi, fără existența unui punct intermediar de tranzit. Acest tip de operare este specific operatorilor low-cost care au dezvoltat o rețea de rute directe între aeroporturi de dimensiuni mai mici, cu costuri de operare corespunzătoare.



Orientarea spre acest segment de trafic presupune deservirea cu precădere a aeronavelor de categorie C (Boeing 737, Airbus 319/320) cu o capacitate de 150-190 de locuri. Rutele preferate de operatorii low-cost au în vedere un timp mediu al călătoriei de 2h, în vederea asigurării unui timp maxim de exploatare al aeronavei. Pentru asigurarea unei creșteri corespunzătoare a traficului de pasageri, avem în vedere asigurarea condițiilor necesare dezvoltării unei baze de operare pe Aeroportul Internațional Sibiu (staționarea pe timpul nopții a unor aeronave). În această situație operatorul poate asigura un număr optim de frecvențe prin utilizarea eficientă a aeronavei. Totodată, în vederea exploatării eficiente a pieței, vom analiza posibilitatea dezvoltării unor rute care nu sunt în prezent operate pe aeroporturile din zona.

Din analiza datelor de trafic corespunzătoare aeroporturilor din regiune, a rezultat că transportul de marfuri pe calea aerului este subdezvoltat în raport cu nivelul de dezvoltare economică. Aceasta constituie o premiză importantă pentru identificarea

posibilităților de exploatare a acestui potențial prin atragerea unui **operator cargo** specializat.

PRINCIPII DIRECTOARE PRIVIND ADMINISTRAREA

MISIUNE

Să dezvoltăm și să operăm în folosul comunității o infrastructură sistem aeroportuar care să sprijine dezvoltarea economică și socială prin punerea la dispoziție a unor facilități care să însumeze cele mai ridicate standarde de siguranță și securitate, excelență în serviciile oferite clienților, practici de sustenabilitate și conservare a mediului, principii economice bazate pe eficiență. Această misiune va fi îndeplinită prin dezvoltarea unei forțe de lucru dedicată și calificată, prin maximizarea inovației tehnologice și excelență în governanța corporativă. Aeroportul Internațional Sibiu va fi o resursă economică regională care va furniza servicii de aviație comunității de aviație locale și regionale, turiștilor și celorlaltor categorii de utilizatori.

VIZIUNE

Dorim să asigurăm valorificarea potențialului Aeroportului Internațional Sibiu de a deveni cel mai important nod de transport din Transilvania în ceea ce privește traficul aerian de pasageri și cargo. Considerăm că acest deziderat se poate atinge prin implementarea unor tehnici de management modern, capabile să asigure exploatarea judicioasă a întregului patrimoniu, a avantajelor și a oportunităților rezultate din poziția geografică coroborate cu nivelul de dezvoltare al infrastructurii.

MESAJUL ADMINISTRATORILOR

- Vom administra responsabil toate resursele avute la dispoziție;
- Vom pune accent pe parteneriatul cu comunitatea și colaboratorii;
- Vom da valoare comunicării directe;
- Vom administra aeroportul într-o manieră transparentă, corectă și onestă;
- Ne vom îndeplini obiectivele și respecta angajamentele;

- Vom stabili standarde ridicate în toate aspectele organizației noastre și ne vom concentra pe îmbunătățiri continue;
- Vom lucra în echipă;

OBIECTIVE

OBIECTIVE STRATEGICE

Eficiența economică

- Monitorizarea permanentă a costurilor operaționale și reducerea acestora folosind inovația aplicată
- Optimizarea permanentă a costurilor operaționale astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor solicitate de către clienți să se realizeze cu costuri minime
- Promovarea unor politici de preț care să conducă treptat la un nivel de autofinanțarea a costurilor operaționale

Modernizarea și îmbunătățirea calitativă a serviciului

- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi

Orientarea serviciilor către client

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse
- Identificarea și analiza continuă pentru anticiparea așteptărilor colaboratorilor și clienților

Competența profesională

- Creșterea eficienței generale a companiei prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților

Protecția mediului

- Gestionarea rațională a resurselor
- Eliminarea activităților cu impact negativ asupra mediului

- Implementarea eficientă a tehnologiilor moderne conform standardelor europene
- Aplicarea politicilor de administrare durabilă pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu

Competitivitate

- Adaptare permanentă și corectă la mediul exogen
- Elaborarea unui program de modernizare și dezvoltare continuă prin stabilirea unor politici de investiții având ca scop creșterea eficienței și obținerea avantajului tehnologic

Extinderea activității

- Analiza detaliată pe arealul deservit

OBIECTIVE SPECIFICE

Obiectiv	Anul I	Anul II	Anul III	Anul IV
Cresterea numărului curselor aeriene noi	Min 4 curse noi	Min 4 curse noi	Min 1 cursa noua	Min 1 cursa noua
Terminal cargo	Demararea și finalizarea procedurii de licitație	Punerea în funcțiune		
Mobilarea cu funcțiuni non-aviatice a spațiilor cu această destinație neocupate	50% din spațiul destinat mobilării neocupat	50% din spațiul destinat mobilării neocupat	Menținerea mobilării 100%	Menținerea mobilării 100%
Reducerea anuală a subvențiilor și compensarea prin creșterea veniturilor proprii	0	0	5%	5%

ANALIZA DIAGNOSTIC

ANALIZA SWOT

PUNCTE TARI:

- Capacitatea de procesare a aeronavelor mediu-scurt curier
- Nivel calitativ ridicat al serviciilor oferite pasagerilor și companiilor aeriene prin punerea la dispoziția acestora a unei infrastructuri moderne
- Poziția geografică centrală
- Introducerea modelului de administrare și management corporativ
- Disponibilitatea facilităților aferente serviciului de interes economic general

PUNCTE SLABE:

- Lipsa unei oferte de rute care să asigure o satisfacere corespunzătoare a necesităților de transport aerian ale arealului deservit
- Nivelul veniturilor obținute nu asigură sustenabilitatea financiară a organizației
- Lipsa unei vizibilități adecvate în mediul de afaceri specific aviației
- Lipsa unei planificări strategice multianuale

OPORTUNITATI:

- O necesitate evidentă de transport a comunității, satisfăcută în prezent prin alte mijloace
- Nivelul de dezvoltare economică și socială a arealului deservit
- Potențialul de transport rezultat din activitățile de turism și afaceri
- Întinderea arealului deservit și densitatea populației din aceste zone

- Acordarea ajutorului de stat pentru serviciul economic de interes general

AMENINTARI:

- Diversificarea rutelor deservite de aeroporturile învecinate
- Nivelul tarifar perceput de aeroporturile învecinate pentru servicii similare
- Suprapunerea arealelor deservite de aeroporturile din Transilvania

ANALIZA RISCURILOR

În perioada scurta de administrare s-au analizat urmatoarele aspecte: Practici curente ale managementului, aspecte legate de resurse umane, aspecte legate de dezvoltare și planificare, aspecte legate de politici comerciale (inclusiv cele legate de gradul de satisfacție al clientilor aviatici și noaviatici), aspecte legate de politici economice.

Rezultatul analizei a condus la urmatoarele concluzii, generatoare de risc:

PRACTICI MANAGERIALE

- Lipsa unui proces de planificare strategic multianual care să facă legătura între procesul de planificare și bugetul anual
- Lipsa folosirii unor instrumente de verificare obiectivă, de tipul controlului managerial, prin mijloace interne și externe, a parcurgerii proceselor și a atingerii obiectivelor aferente
- Lipsa unui manual de proceduri care să corespundă cu realitățile operaționale actuale și a unui sistem de verificare a aplicabilității procedurilor
- Lipsa în organizație a unui proces de examinare critic în legatură cu harta proceselor astfel încât să reducă pierderea și să conducă la eficientizarea proceselor

PLANIFICARE ȘI DEZVOLTARE

- Lipsa unei strategii care să integreze și orienteze toate activitățile organizației în jurul misiunii stabilite, astfel încât direcția să fie una unitară

- Lipsa unui program coerent și pe termen mediu-lung de atragere de fonduri europene și/sau granturi care să permită dezvoltarea activității aeroportuare (programe de finanțare), fără să implice resurse financiare mari din partea aeroportului.

RESURSE UMANE

- Lipsa unei politici de personal, a unor acțiuni de revizuire periodică a beneficiilor, nivelului salarial și a planurilor compensatorii
- Lipsa unor evaluări periodice pe criterii de performanță, motivație, pregătire continuă profesională
- Lipsa unor acțiuni de încurajare cu privire la libertatea de exprimare a opiniilor, ideilor și sugestiilor
- Lipsa unor programe de perfecționare și schimb de experiență cu aeroporturi internaționale din Europa

POLITICA COMERCIALA

- Lipsa unei analize “**benchmarking**” din care să rezulte principiile sănătoase, punctele tari ale concurenței noastre directe, ceea ce a condus din punct de vedere al comportamentului și al performanțelor la dezvoltarea acestor aeroporturi în raport cu acțiunile întreprinse de Aeroportul Internațional Sibiu. Această analiză permite managementului executiv să poată lua decizii în consecință, fie prin îmbunătățirea practicilor curente, fie prin schimbarea celor greșite.
- Lipsa unui studiu de piață, corect fundamentat, realizat de o companie de marketing. Acest studiu de piață poate constitui un element de baza al avantajului competitiv, el fiind un instrument util în raport cu prospectorii (operatori aerieni) dar și pentru construcția unei politici comerciale sănătoase.
- Lipsa unei fundamentări a politicii de prețuri ținând cont și de elementul cost operațional

În conformitate cu prevederile Art 5 din RACR-AD-AADC (Reglementări aeronautice civile romane – autorizarea aerodromurilor civile), Aeroportul Internațional Sibiu poate funcționa doar în condițiile deținerii unui certificat de autorizare emis de Autoritatea Aeronautică Civilă Română.

Evaluarea și autorizarea unui aerodrom civil se execută de către AACR în scopul constatării și atestării capacității administratorului aerodromului respectiv și a personalului de care dispune de a îndeplini cerințele tehnice, operaționale, de siguranță a zborului și de protecție a mediului, potrivit reglementărilor aeronautice interne în vigoare și a acordurilor ori convențiilor internaționale la care România este parte.

AACR poate să restricționeze, să suspende sau să anuleze autorizarea unui aerodrom civil, în cazul în care constată că nu se mențin condițiile inițiale de autorizare sau cerințele specifice impuse.

În cadrul procesului de recertificare periodică, AACR desfășoară audituri de verificare care au ca rezultat emiterea unor rapoarte în care sunt evidențiate eventualele neconformități.

În urma analizei ultimului raport de audit desfășurat de AACR pe Aeroportul Internațional Sibiu, a rezultat existența unor aspecte care trebuie remediate, dar care nu au condus la impunerea unor restricții privind acordarea certificatului de autorizare.

Menținerea condițiilor de autorizare în contextul necesității implementării cerințelor și recomandărilor formulate de Autoritatea Aeronautică Civilă Română constituie o necesitate care va implica eforturi bugetare și planificarea corespunzătoare a acțiunilor preventive și corective.

ANALIZA ECONOMICA

ANALIZA FINANCIARA - VENITURI

		<i>mii lei</i>		
Indicatori		2012	2013*	2014**
venituri				
Venituri din	din servicii prestate	9,838	6,782	7,884
exploatare	din redevențe și chirii	784	726	804
(operaționale)	alte venituri	195	223	220
	transferuri, cf prevederilor legale în vigoare	0	4,597	6,058
	alte venituri din exploatare	3,623	3,729	4,432
Total venituri		14,440	16,057	19,398
exploatare				

*Conform buget rectificat Octombrie 2013

** Previzionat

În ceea ce privește veniturile din serviciile prestate, putem observa o scădere în 2013 în raport cu 2012.

Motivele principale pentru înregistrarea acestor scăderi sunt: scăderea prețurilor (motiv fundamentat printr-o analiză a pieții și respectiv a climatului economic general) și nereușita privind noile rute, bugetate de altfel în 2013 și scoase la licitație în baza SIEG (ajutor de stat). Previziunile pentru 2013 presupun un reviriment în ceea ce privește veniturile din activitatea de bază, creșterea rezultă din contractarea rutelor corespunzătoare.

În ceea ce privește veniturile din redevențe și chirii putem vorbi de o stabilitate. Spațiile rămase libere la momentul realizării acestui plan fiind foarte puține iar în ceea ce privește închirirea spațiilor publicitare ne vom asigura de obținerea unui

venit maxim, având în vedere intenția de contractare. În 2014 creșterea veniturilor din chirii și redevențe presupune un grad de ocupare de 100%.

Măsura: Având în vedere obiectivele pe termen mediu și lung, cele de creștere a numărului de rute și respectiv/implicit a numărului de pasageri, contractele de închiriere trebuie făcute pe termene de maximum 2 ani, cu posibilitate de oprire, prelungire și/sau renegociere. O creștere a numărului de pasageri presupune o creștere direct proporțională cu rentabilitatea activităților din spațiile închiriate, ceea ce poate conduce la venituri suplimentare aeroportului prin creșterea chiriei.

ANALIZA FINANCIARA - CHELTUIELI

mii lei

Indicatori cheltuieli		2012	2013*	2014**
Cheltuieli de exploatare(operationale)	Cheltuieli cu bunuri și servicii	4,675	5,302	6,047
	Cheltuieli cu taxe și varsaminte asimilate	1,514	1,490	1,600
	Cheltuieli cu personalul	4,396	5,069	6,391
	Alte cheltuieli de exploatare	3,483	3,849	4,768
Total cheltuieli exploatare		14,068	15,710	18,806

*Conform buget rectificat Octombrie 2013

** Previzionat

În ceea ce privește cheltuielile cu bunuri și servicii, se poate observa o creștere constantă pornind din 2012 și până în 2014.

Sursa acestor creșteri sunt activele aeroportului care fie au ajuns la un stadiu avansat de uzură fie au ieșit din garanție, fapt ce conduce la o creștere a cheltuielilor cu piese de schimb. Exemplificăm: în 2012, în cadrul clasei de cheltuieli cu bunuri și servicii,

grupa “cheltuieli privind stocurile”, subgrupa “cheltuieli cu piesele de schimb, avem o cheltuială de 183mii ron, în 2013 crește la 330mii ron iar mai apoi pentru 2014 este previzionată o creștere la 410mii ron.

Măsura: Vom iniția un program de reducere a nivelului stocurilor la minimum necesar, sarcina păstrării de stocuri transferand-o furnizorilor. În acest fel cheltuiala va apare doar la momentul identificării nevoii.

Cheltuielile privind energia au o pondere importantă în structura cheltuielilor cu bunuri și servicii, în acest sens vom lua măsuri de negociere a contractului sau după caz de schimbare a furnizorului.

Un alt element important este costul cu întreținerea și reparațiile, cheltuială aferentă clasei “cheltuieli cu bunuri și servicii”. Acest cost a înregistrat o creștere de la 996mii ron în 2012 la 1233mii ron în 2013 și 1225mii ron pentru 2014. Creșterea acestor cheltuieli își are justificare, la acest moment, în necesitatea încheierii unor contracte de mentenanță pentru întreaga infrastructură aeroportuară în vederea menținerii acesteia în parametrii funcționali.

Cheltuielile cu personalul au cea mai mare pondere în structura cheltuielilor de exploatare, respectiv 34% în anul 2014 previzionat și de 32% la nivelul anului 2013.

Măsură generală: Managementul executiv sub supravegherea Consiliului de Administrație va face analiza fiecarui element din structura cheltuielilor, va interveni asupra celor care nu au fundament economic sau operațional ori va încerca reducerea acestora prin renegocierea contractelor. Managementul executiv va prezenta periodic (la 3 luni) Consiliului de Administrație structura cheltuielilor operaționale angajate, necesitatea fiecarui cost nou angajat și măsurile luate pentru menținerea la nivelul cel mai scazut, având la baza principiul cost eficiență. Rezultatul așteptat fiind reducerea cheltuielilor față de nivelul (maxim) planificat sau menținerea în acel prag fără să apară nevoia rectificărilor bugetare.

IMPLEMENTAREA PLANULUI

Pentru asigurarea monitorizării corespunzătoare a activităților de implementare a prezentului plan de administrare, am avut în vedere definirea unor măsuri care să evidențieze preocupările managementului privind asigurarea dezvoltării durabile a aeroportului.

MASURI GENERALE

- Vom asigura monitorizarea performanței proceselor derulate în cadrul regiei pe ambele componente: administrativ și tehnico-operational;
- Vom identifica necesitățile reale ale arealului deservit de Aeroportul Internațional Sibiu;
- Vom dezvolta o strategie de atragere a companiilor aeriene prin maximizarea punctelor de interes specifice;
- Vom aborda activitățile specifice îndeplinirii obiectivelor asumate prin implementarea tehnicilor de management de proiect;

MASURI SPECIFICE

RELATII EXTERNE:

- Vom organiza un grup de lucru, cu participarea tuturor structurilor interesate de dezvoltarea aeroportului, în care să fie dezbătute aspecte legate de relația aeroportului cu comunitatea locală. Grupul de lucru va reprezenta un mediu de difuzare a informațiilor privind aeroportul și totodată va furniza date utile ajustării acțiunilor întreprinse.

- Vom implementa un program coerent și eficient de relații publice capabil să asigure fluxul continuu de informații și interacțiunea cu mediul social-cultural-economic;
- Vom contracta realizarea unui studiu de piață pentru identificarea corespunzătoare a tuturor necesităților, în vederea prezentării acestora pe piața de transport aerian.
- Vom defini o strategie de marketing capabilă să asigure o promovare corespunzătoare aeroportului pe piața internă și europeană de transport aerian
- Vom defini o **politică de brand**;
- Vom continua și intensifica demersurile pentru asigurarea conectivității directe a Aeroportului Internațional Sibiu cu **Municipiul București** printr-o cursă regulată cu un program adecvat necesităților;

PRACTICI DE MANAGEMENT:

- Vom derula o analiză internă privind organizarea și activitatea regiei cu identificarea modalităților de eficientizare a proceselor desfășurate. Ca urmare a analizei se va revizui harta proceselor și a riscurilor asociate;
- Vom sprijini un model de **management proactiv**, capabil să facă față provocărilor generate de noile condiții economice (nivelul concurenței, efectele crizei economice, etc.)
- Vom solicita conducerii executive stabilirea indicatorilor de performanță aferenți procesele derulate în cadrul regiei precum și desemnarea unor responsabili pentru gestionarea respectivelor activități;
- Vom stabili principiile politicii de personal în vederea asigurării capacității acesteia de a realiza concordanța programelor de instruire cu obiectivele de performanță, în corelare cu un sistem transparent de evaluare și motivare profesională;

COMERCIAL:

- Vom iniția procedura de selecție a unui investitor interesat să dezvolte o facilitate de deservire a **zborurilor cargo**;
- Vom iniția procesul de optimizare a utilizării resurselor existente la nivelul patrimoniului aeroportului pentru asigurarea unor surse alternative de venit;
- Vom sprijini implementarea unei politici comerciale care să asigure stimularea creșterii nivelului de ocupare a spațiilor;
- Vom stabili un mecanism de consultare periodică pentru identificare continuă de operatori interesați de dezvoltarea unor curse de pe Aeroportul Internațional Sibiu și stabilirea cadrului optim pentru încurajarea acestor inițiative;
- Continuarea organizării selecției operatorilor pentru derularea serviciilor de interes economic general;
- Vom asigura cadrul necesar implementării principiilor consacrate privind “**Customer Care**”.
- Vom solicita conducerii executive implementarea unui mecanism eficient de relaționare permanentă cu agenții economici care își desfășoară activitatea în cadrul aeroportului, în vederea identificării necesităților și oportunităților de îmbunătățire a serviciilor oferite;

ECONOMIC:

- Vom stabili indicatori economico-financiari ca instrument de măsurare a gradului de atingere a obiectivelor trasate conducerii executive în raport cu cei ai industriei (costul organizației/pasager îmbarcat, rata productivității muncii, cheltuieli operaționale ale organizației, etc.);
- Vom asigura **reducerea progresiva a subvențiilor** prin reducerea costurilor de operare coroborată cu creșterea veniturilor din activitatea curentă;

- Vom asigura realizarea unui buget de venituri și cheltuieli comprehensiv care să includă costurile tuturor programelor dar și aplicabilitatea surselor de finanțare, în strânsă concordanță cu prioritățile și obiectivele pe termen scurt;
- Vom asigura implicarea periodică a Comitetului de Audit al Consiliului de Administrație în activitatea de control;
- Vom corela procesul de planificare bugetară anuală la cel de planificare strategică multianuală;

MEDIU:

- Vom urmări adoptarea unei politici privind protecția mediului care să asigure implementarea reglementărilor și orientarea dezvoltării Aeroportului Internațional Sibiu spre conceptul de **“Green Aiport”**.

TEHNIC-OPERATIONAL:

- Vom implementa o politică transparentă privind selecția agenților aeronautici civili care prestează servicii în cadrul aeroportului;
- Vom asigura implementarea unor contracte de tip SLA (**“Service Level Agreement”**) pentru asigurarea nivelurilor de calitate a serviciilor prestate operatorilor aeriени;
- Vom solicita conducerii executive revizuirea tuturor procedurilor de lucru corespunzătoare activităților de deservire a pasagerilor și aeronavelor pentru toate categoriile de trafic (regulat, charter, aviație generală) în vederea asigurării cadrului optim de desfășurare a acestor operațiuni;
- Vom urmări implementarea măsurilor de conformare cu cerințele reglementate de Autoritatea Aeronautică Civilă privind infrastructura și operațiunile desfășurate pe aeroport;
- Vom asigura cadrul necesar implementării practicilor și recomandărilor conținute în reglementările din domeniu, cu aplicabilitate la specificul Aeroportului Internațional Sibiu.

SIGURANTA AERONAUTICA:

- Vom defini cadrul necesar organizării tuturor activităților din zona de operațiuni aeriene în baza unor analize de risc pentru orientarea spre modul de abordare proactiv;
- Vom solicita conducerii executive definirea și urmărirea indicatorilor de performanță pe linie de siguranță aeronautică.

SECURITATE AERONAUTICA:

- Vom asigura conformarea facilităților și operațiunilor aeroportuare cu standardele reglementate;
- Vom solicita conducerii executive organizarea periodică a întâlnirilor Comitetului de Securitate al Aeroportului Internațional Sibiu pentru asigurarea unei comunicării adecvate în scopul desfășurării tuturor activităților specifice cu un **maxim de confort** pentru pasagerii deserviți;

EVALUAREA PROGRESULUI

Plecand de la convingerea că succesul nu este exprimat prin cât de departe am ajuns ci prin distanța pe care am parcurs-o de la punctul de pornire, vom stabili o strategie de evaluare a progresului care să genereze atât administratorilor cat și managementului executiv o imagine certă a situației aeroportului în raport cu obiectivele stabilite, la anumite moment dat.

Strategia de evaluare, realizabilă prin operațiile de măsurare-apreciere-decizie, denotă modul de integrare a acțiunii de evaluare în structura de funcționare a activității aeroportului.

Strategiile de evaluare avute în vedere sunt: evaluarea criterială, evaluarea exploratorie și evaluarea diagnostică.

Evaluarea criterială – vom măsura performanțele individuale ale managerului, ale fiecărui membru al personalului executiv funcție de un obiectiv specific. Această strategie este orientată spre a stabili nivelul de performanță al unui singur angajat și va permite a se compara performanțele unui angajat cu ale altora. Evaluarea realizării unei sarcini (aceasta fiind și criteriu), prin selectarea obiectivelor de referință, identificarea pașilor ce conduc la rezolvarea problemei, presupun o evaluare detaliată. Această evaluare va determina poziția relativă a angajatului la nivelul aceluiași department/compartiment.

Evaluarea exploratorie – prin această evaluare vom încerca să identificăm dacă un obiectiv a fost sau nu atins și poate pune în pericol îndeplinirea altor obiective. Această evaluare ne va permite să conturăm competențele la formarea cărora cei implicați în atingerea obiectivului întâmpină dificultăți, caz în care vor fi proiectate acțiuni de remediere sau în cazul unor discrepanțe mari se recurge la o evaluare diagnostică.

Evaluarea diagnostic - prin această evaluare se determină cauzele întârzierilor în atingerea unor obiective de către un angajat sau manager. Aceste cauze pot fi atât de ordin intern (ex. proiectarea și aplicarea nesatisfăcătoare) cât și de ordin extern (situația macroeconomică).

CONCLUZII

Aeroportul Internațional Sibiu are un impact semnificativ socio-economic atât asupra județului Sibiu cât și a zonei în care arealul este deservit.

Reprezentând o poartă de intrare în centrul Transilvaniei, Aeroportul Internațional Sibiu trebuie să devină un suport real pentru comunitatea sibiană, pentru întreaga zonă a arealului deservit, un suport pentru mediul de afaceri dar și pentru partenerii direct interesați.

Consiliul de Administrație va asigura împreună cu managementul executiv implementarea unui plan coerent de măsuri în așa fel încât să aibă un impact semnificativ asupra performanțelor financiare ale Aeroportului Internațional Sibiu.

Noi, Consiliul de Administrație, credem cu tărie că acest plan de administrare corespunde nevoilor actuale și viitoare ale Aeroportului Internațional Sibiu și va sta la baza formării unei noi culturi organizaționale, moderne, bazate pe credințe și valori astfel încât să răspundă solicitărilor din mediul intern și extern, la cel mai înalt nivel de performanță.

SEMNETARII PLANULUI DE ADMINISTRARE

Noi, Consiliul de Administrație al Aeroportului Internațional Sibiu, confirmăm prin semnătură întocmirea responsabilă a planului de administrare mai sus prezentat, astfel:

Radu Gabriel BONDAR – Președintele Consiliului de Administrație

Ciprian Faraon – Membru al Consiliului de Administrație

Gheorghe Cristian PAVEL – Membru al Consiliului de Administrație

Adrian BESOIU – Membru al Consiliului de Administrație, reprezentant al Consiliului Județean Sibiu

Nicu FLORESCU – Membru al Consiliului de Administrație, reprezentant al Ministerului Finanțelor

PREȘEDINTE,
Ioan Cindrea

Contrasemnează
SECRETARUL JUDEȚULUI,
Iordan Nicola