



**PLANUL DE REDRESARE FINANCIARĂ ȘI OPERAȚIONALĂ
al R.A. "AEROPORTUL TRANSILVANIA – TÂRGU MUREȘ",
pentru perioada 2026 – 2030 -**

1. Introducere și context

Prezentul **Plan de redresare** dezvoltă componenta economico - operațională din cadrul **Planului de administrare al R.A. "AEROPORTUL TRANSILVANIA – TÂRGU MUREȘ"**, pentru mandatul 2026 -2030, având ca scop transpunerea direcțiilor strategice într-un set de măsuri concrete pentru restabilirea echilibrului financiar, creșterea eficienței operaționale și reducerea vulnerabilităților structurale identificate în baza analizelor efectuate.

Documentul urmărește stabilizarea activității operaționale și financiare a regiei, creșterea graduală a autonomiei financiare și reducerea dependenței de fonduri publice, eficientizarea structurii de costuri, consolidarea bazei comerciale și întărirea mecanismelor de guvernanta corporativă, în vederea creării unui model de funcționare sustenabil și predictibil.

În această logică, Planul de redresare este elaborat conform strategiei de administrare și dezvoltare a regiei având rolul de a **operaționaliza, într-un orizont de timp rezonabil, măsurile care răspund direct vulnerabilităților actuale**, respectiv presiunilor asupra fluxurilor financiare, dependenței de finanțarea publică, rigidității costurilor și necesității creșterii performanței operaționale. Totodată, documentul transpune obiectivele strategice și de redresare asumate pentru actuala perioadă de mandat (în special 2026 -2027), în măsuri și acțiuni asigurând corelarea dintre prognozele de trafic, proiecțiile economico -financiare, măsurile de eficientizare și indicatorii de performanță, astfel încât procesul de stabilizare să fie măsurabil, etapizat și monitorizabil.

2. Diagnosticul financiar și operațional

Pentru a creiona situația actuală în care se află regia, am luat în analiză și evaluare, o sinteză a celor mai importante informații referitoare la evoluția indicatorilor care reflectă rezultatelor operaționale și financiare din perioada 2020 - 2025, respectiv:

| An de raportare | Venituri proprii (producția vândută) lei | Nr. pax deserviți | Nr. mediu salariați | Productivitatea muncii pax/salariat | Evoluție față de anul precedent | Productivitatea muncii lei/salariat | Evoluție față de anul precedent |
|-----------------|--|-------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 2020 | 2.379.131 | 85.090 | 92 | 924 | - 48,37% | 25.860 | - 29,65% |
| 2021 | 2.648.120 | 90.626 | 84 | 1.078 | + 116,66% | 31.525 | + 121,90% |
| 2022 | 4.019.410 | 177.342 | 94 | 1.886 | + 174,95% | 42.759 | + 135,63% |
| 2023 | 5.422.247 | 262.997 | 90 | 2.922 | + 158,64% | 60.247 | +140,89% |
| 2024 | 5.165.379 | 213.312 | 88 | 2.424 | - 17,04% | 58.697 | - 2,57% |





| | | | | | | | |
|------|-----------|---------|----|-------|----------|--------|----------|
| 2025 | 3.767.592 | 153.264 | 83 | 1.847 | - 23,80% | 45.393 | - 22,69% |
|------|-----------|---------|----|-------|----------|--------|----------|

| An de referință | Venituri totale din exploatare - mii lei - | Venituri – cifra de afaceri - mii lei - | Venituri producția vândută - mii lei - | Valoarea ajutorului de stat acordat - mii lei - | Reducerea valorică al ajutorului de stat - mii lei - | Reducerea procentuală al ajutorului de stat | Procent ajutor de stat din venituri totale |
|-----------------|---|--|---|--|---|---|--|
| 2020 | 10.003 | 7.365 | 2.379 | 5.110 | - | - | 51,08% |
| 2021 | 11.375 | 8.945 | 2.648 | 4.131 | 979 | -19,15 % | 36,32% |
| 2022 | 13.313 | 11.091 | 4.019 | 3.700 | 431 | -10,43 % | 27,79% |
| 2023 | 15.564 | 12.276 | 5.422 | 3.634 | 66 | -1,78% | 23,74% |
| 2024 | 15.429 | 11.156 | 5.166 | 1.491 | 2.143 | -58,97% | 9,66% |
| 2025 | 18.348 | 10.038 | 3.768 | 0 | 1.491 | -100,00% | 0,00% |

Analiza situației curente a Regiei s-a realizat pe baza evoluției principalilor indicatori operaționali și financiari aferenți perioadei 2020–2025, cu accent pe dinamica volumului de trafic, a productivității muncii (utilizarea resursei umane), a trendului înregistrat de cifra de afaceri și veniturile realizate precum și a gradului de dependență față de ajutorul de stat de exploatare.

Diagnosticul operațional

Evoluția traficului și a productivității muncii se individualizează două etape:

- Etapa I – Ascensiune operațională și creștere accelerată (2020–2023):

- În perioada 2020–2023, Regia a traversat o etapă de ascensiune operațională și consolidare a performanței, caracterizată printr-o creștere accelerată a traficului de pasageri, de la 85.090 pax în 2020 la 262.997 pax în 2023, ceea ce reprezintă o creștere cumulată de peste 209%.
- Această evoluție a fost susținută de atragerea de noi operatori aerieni, de extinderea rutelor și a frecvențelor de operare, de valorificarea investițiilor realizate și de optimizarea utilizării infrastructurii aeroportuare precum și a resursei umane disponibile. În același interval, productivitatea muncii a crescut semnificativ, de la 924 pax/salariat la 2.922 pax/salariat, confirmând un plus de valoare generat de utilizarea eficientă a personalului și o bună capacitate de absorbție a creșterii traficului.
- De asemenea, etapa evidențiază potențialul real de dezvoltare al Aeroportului și capacitatea Regiei de a genera performanță operațională în condițiile unei piețe favorabile și ale unei politici comerciale active.

- Etapa II – Regres operațional și existența unor vulnerabilități structurale (2024–2025):

- Perioada 2024–2025 marchează o etapă de regres operațional și deteriorare a indicatorilor de eficiență, determinată de reducerea semnificativă a volumului de trafic, de la 213.312 pax în 2024 la 153.264 pax în 2025 și implicit a cifrei de afaceri.
- Această scădere a avut un impact direct asupra productivității muncii, care s-a redus de la 2.424 pax/salariat în 2024 la 1.847 pax/salariat în 2025, ceea ce reflectă rigiditatea structurii de costuri și sensibilitatea modelului operațional la variațiile de trafic.
- Evoluția negativă din această etapă relevă dependența ridicată de un număr limitat de operatori (un singur operator low cost) și rute (multe destinații suspendate), precum și necesitatea adoptării unor măsuri de redresare orientate spre diversificarea traficului,



consolidarea veniturilor non-aeronautice și creșterea rezilienței economico-financiare a regiei.

În concluzie se poate spune că, deși reducerea numărului mediu de salariați de la 92 la 83 confirmă o capacitate de optimizare a resursei umane, scăderea traficului din 2024–2025 a diminuat semnificativ efectele acestei măsuri. Situația evidențiază existența unei baze ridicate de costuri fixe, o elasticitate redusă a costurilor în raport cu traficul de pasageri și, implicit, necesitatea unui model operațional mai flexibil și mai adaptabil la fluctuațiile pieței.

Diagnosticul financiar – s-au individualizat două etape:

Etapa I – Consolidare financiară și reducerea dependenței de finanțarea publică (2020–2023)

În perioada 2020 –2023, diagnosticul financiar evidențiază o etapă de **creștere susținută a veniturilor proprii și îmbunătățirea autonomiei financiare** (reducere graduală a dependenței de resursele publice). Veniturile din producția vândută au crescut constant până la 5.422 mii lei în 2023, în deplină corelație cu dinamica ascendentă a traficului de pasageri și cu gradul superior de utilizare a infrastructurii aeroportuare.

În paralel, s-a înregistrat o reducere semnificativă a dependenței de ajutorul de stat, de la 51,08% din veniturile totale în 2020 la 23,74% în 2023, evoluție care reflectă:

- îmbunătățirea performanței financiare (profitabilitate și rentabilitate);
- o absorbție mai bună a costurilor operaționale din venituri proprii (calibrare cheltuieli în funcție de trafic);
- optimizarea structurii de costuri și a modelului de exploatare.

Această etapă confirmă capacitatea regiei de a transforma creșterea traficului în performanță financiară și de a reduce presiunea asupra finanțării publice.

Etapa II – Contractie financiară și reaccentuarea vulnerabilităților (2024–2025):

Perioada 2024 – 2025 marchează o etapă de **regres financiar și accentuare a presiunilor asupra lichidității**, pe fondul reducerii traficului și al discontinuității mecanismelor de finanțare publică. Veniturile din producția vândută au scăzut la 5.165 mii lei în 2024 și ulterior la 3.768 mii lei în 2025, ceea ce reprezintă o reducere de aproximativ 30,5% față de anul de vârf 2023.

Această evoluție confirmă corelația directă dintre volumul de trafic, utilizarea infrastructurii și capacitatea de generare a veniturilor aeroportuare și implicit comerciale.

În același timp, excluderea Regiei din schema națională de sprijin, fără acces imediat la un mecanism alternativ de finanțare, a generat un **deficit major de finanțare**, cu impact direct asupra rezultatului financiar și a lichidității. Dacă în 2024 sprijinul public s-a redus la 9,66% din veniturile totale, în 2025 acesta a fost inexistent, ceea ce a amplificat presiunea asupra sustenabilității financiare a Regiei.

Această etapă evidențiază vulnerabilitatea modelului financiar la discontinuități operaționale și de finanțare și justifică necesitatea unui mecanism stabil și predictibil de susținere a activității aeroportuare.

Principalele vulnerabilități financiare identificate:

- volatilitatea veniturilor proprii - veniturile sunt puternic dependente de traficul de pasageri și de menținerea rutelor active;
- rigiditatea costurilor structurale - reducerea traficului nu se reflectă proporțional în reducerea costurilor;
- dependența comercială de operatori dominanți (un singur operator low cost) - scăderea traficului 2024–2025 indică expunere ridicată la deciziile unui număr restrâns de operatori aerieni;
- presiune pe rentabilitate - fără diversificarea veniturilor non-aeronautice, pragul de sustenabilitate rămâne vulnerabil și foarte greu de atins în perioada 2026 -2030.





În contextul aspectelor arătate, **diagnosticul consolidat operațional și financiar** evidențiază că Regia:

- a demonstrat, până în anul 2023, o **capacitate solidă de creștere susținută, eficientizare operațională și consolidare a autonomiei financiare**, valorificând eficient infrastructura aeroportuară modernizată și resursele umane disponibile. Aceste elemente confirmă existența unui potențial real de relansare și dezvoltare sustenabilă.
- în același timp, analiza relevă persistența unor **vulnerabilități structurale majore**, respectiv expunerea ridicată la volatilitatea traficului, dependența de un număr limitat de operatori (un singur operator low cost) și rute, rigiditatea bazei de costuri fixe și nivelul încă insuficient de diversificare a veniturilor non-aeronautice.

În concluzie, diagnosticul prezentat fundamentează în mod direct necesitatea implementării unui **plan de redresare etapizat și riguros monitorizat**, orientat către creșterea rezilienței operaționale, consolidarea sustenabilității financiare, reducerea dependenței de finanțarea publică și maturizarea mecanismelor de guvernare corporativă, astfel încât Regia să poată evolua către un model economic stabil și competitiv pe termen mediu și lung.

3. Premise pentru planul de redresare

În contextul aspectelor arătate, procesul de redresare trebuie orientat către următoarele direcții strategice prioritare:

- **menținerea operatorilor aerieni existenți și atragerea de noi operatori**, astfel încât să fie asigurată extinderea conectivității și o creștere substanțială a veniturilor din exploatare;
- **creșterea gradului de autonomie financiară**, prin reducerea graduală a dependenței de fondurile publice și apropierea de pragul de rentabilitate în perioada 2029 -2030;
- **calibrarea și optimizarea costurilor unitare per pasager**, în corelație directă cu dinamica traficului și cu gradul de utilizare a infrastructurii aeroportuare modernizate;
- **integrarea investițiilor destinate eficienței energetice**, cu impact direct asupra reducerii costurilor structurale și creșterii sustenabilității operaționale;
- **diversificarea și dezvoltarea surselor de venit non-aeronautice**, prin valorificarea activelor existente și extinderea serviciilor comerciale conexe;
- **digitalizarea și flexibilizarea modelului operațional**, în vederea creșterii eficienței, reducerii costurilor structurale și îmbunătățirii capacității de adaptare la variațiile de trafic;
- **consolidarea guvernării corporative și a managementului performanței**, prin clarificarea responsabilităților, monitorizarea indicatorilor-cheie și întărirea mecanismelor de control intern și management al riscurilor.

4. Fundamentarea planului de redresare, proiecții și direcții de acțiune

În corelare cu analiza situației economico - financiare și cu obiectivele stabilite prin Planul de administrare al Regiei aprobat la data de 25.02.2026, a fost definit un set integrat de măsuri operaționale, financiare și instituționale, orientate către reducerea deficitului de finanțare (pierderilor din activitatea de exploatare aeronautică), stabilizarea activității și consolidarea sustenabilității economic-financiare a regiei.

Implementarea acestora, în cadrul **mandatului 2026–2030**, urmărește atenuarea presiunilor asupra fluxurilor financiare și apropierea de pragul de rentabilitate, în corelație directă cu evoluția traficului aerian și cu cerințele cadrului legal aplicabil.

În considerarea termenelor prevăzute de Legea nr. 158/2025 și Legea nr. 48/2025, planul este structurat pe **două perioade distincte în interiorul mandatului**, fiecare având obiective și livrabile specifice:





- **Perioada I – conformare, stabilizare și implementare instituțională (2026 – 30.06.2027):**

Această etapă vizează adoptarea și implementarea măsurilor necesare pentru conformarea cu obligațiile legale privind eficientizarea structurală, justificarea menținerii regiei, adoptarea Planului de administrare (integral – componenta de administrare și de management), consolidarea cadrului de guvernanta corporativă și lansarea măsurilor operaționale și financiare de stabilizare. Tot în această perioadă se urmărește atingerea primelor rezultate măsurabile privind creșterea volumului de trafic și reducerea deficitului de finanțare.

- **Perioada II – consolidare, maturizare și apropiere de sustenabilitate (01.07.2027 – 2030):**

În această etapă accentul se mută pe consolidarea rezultatelor obținute, maturizarea modelului operațional și financiar, reducerea graduală a dependenței de finanțarea publică și apropierea de pragul de rentabilitate, în baza creșterii prognozate a traficului de pasageri și a creșterii/diversificării veniturilor comerciale (non-aeronautice).

În corelare cu diagnosticul operațional și financiar, cu prevederile Legii nr. 48/2025 și ale Legii nr. 158/2025, precum și cu indicatorii de performanță stabiliți prin Scrisoarea de Așteptări a autorității publice tutelare, prezentul plan consolidează proiecțiile de trafic, economico -financiare și ale principalilor indicatori de performanță pentru perioada 2026–2030.

Modelul este fundamentat pe scenariul moderat de trafic, pornind de la nivelul realizat în anul 2025 de 156.000 pasageri și de la datele din proiectul de BVC 2026 (195.000 pasageri), recalibrate în funcție de măsurile de eficientizare și de țintele asumate prin planul de redresare.

Pentru elaborarea prezentului plan de redresare economică și operațională a fost realizată o **prognoză a volumului de trafic**, care constituie **principalul determinant** al evoluției activității aeroportuare. Pe baza acesteia a fost construită o **prognoză economico - financiară**, utilizată ca fundament pentru dimensionarea măsurilor luate pentru realizarea obiectivelor urmărite, cuantificate prin indicatori de performanță relevanți precum și a traiectoriei de reducere graduală a deficitului de finanțare/dependenței de resurse publice.

4.1 Prognoza operațională - matrice scenarii trafic (2026–2030)

Pornind de la elementele de bază ale fundamentării prognozei de trafic au rezultat următoarele scenarii:

| An | S. pesimist (pax) | % | Pers. | Curse | S. moderat (pax) | % | Angajați | Curse | S. optimist (pax) | % | Angajați | Curse |
|------|-------------------|-----|-------|-------|------------------|----|----------|-------|-------------------|-----|----------|-------|
| 2026 | 195.000 | - | 83 | 780 | 311.632 | - | 95 | 1.247 | 350.000 | - | 110 | 1.400 |
| 2027 | 225.000 | 15% | 83 | 900 | 336.563 | 8% | 95 | 1.372 | 390.000 | 11% | 110 | 1.550 |
| 2028 | 255.000 | 13% | 83 | 1.020 | 363.488 | 8% | 95 | 1.509 | 435.000 | 12% | 110 | 1.730 |
| 2029 | 285.000 | 12% | 83 | 1.140 | 392.567 | 8% | 95 | 1.660 | 475.000 | 9% | 110 | 1.900 |
| 2030 | 310.000 | 9% | 83 | 1.250 | 423.972 | 8% | 95 | 1.826 | 510.000 | 7% | 110 | 2.050 |

Notă - Scenariu - S

Fundamentarea metodologică a scenariilor

| Scenariu | Caracteristici principale | Implicații operaționale și financiare |
|----------|---------------------------|---------------------------------------|
|----------|---------------------------|---------------------------------------|





| | | |
|---|--|---|
| Scenariul pesimist | <ul style="list-style-type: none"> • utilizat la fundamentarea BVC conform schemei de ajutor de stat aprobată prin HCJ Mureș nr. 26/19.03.2026 • reflectă o abordare prudentă • include limitări operaționale (ex. suspendare temporară curse – Larnaca, grad de încărcare redus) • dezvoltare lentă a curselor | <ul style="list-style-type: none"> • număr redus de personal (83) • menține aeroportul sub pragul de sustenabilitate • asigură o creștere constantă, dar lentă • necesar mai ridicat de sprijin public / pax |
| Scenariul moderat (de referință) | <ul style="list-style-type: none"> • bazat pe datele operaționale utilizate în planificarea anului 2026 • creștere anuală constantă de aproximativ 8% • corelare directă între trafic, număr curse și resurse umane | <ul style="list-style-type: none"> • dimensionare realistă a resurselor (95 – 100 angajați - memorandum) • reflectă evoluția cea mai probabilă în condițiile menținerii dinamicii actuale a pieței • adecvat pentru planul de redresare și proiecțiile financiare |
| Scenariul optimist | <ul style="list-style-type: none"> • presupune dezvoltare accelerată • creștere superioară a pieței • extindere rapidă a portofoliului de curse și frecvențe | <ul style="list-style-type: none"> • necesită resurse suplimentare (110 angajați) și alte cheltuieli specifice • permite atingerea pragului de sustenabilitate la aproximativ 500.000 pax • implică risc mai ridicat de nerealizare |

Argumentarea alegerii scenariului moderat:

Selectarea scenariului moderat ca scenariu de referință este fundamentată atât pe considerente metodologice, cât și pe realități operaționale și economice specifice Regiei. Acesta reprezintă varianta cea mai echilibrată între ipotezele prudente utilizate în bugetare și perspectivele realiste de dezvoltare a traficului de pasageri în următoarea perioadă, permițând o corelare coerentă între evoluția volumelor de pasageri, capacitatea operațională și resursele necesare. Sintetic argumentarea este redată astfel:

| Tip argument | Elemente de susținere | Relevanță / Utilitate |
|--------------------|--|--|
| Metodologic | <ul style="list-style-type: none"> • utilizează o rată de creștere echilibrată (~8%) • asigură consistență între indicatori (pasageri – curse – personal) • evită distorsiunile generate de scenarii extreme | Oferă o bază de proiecție stabilă și comparabilă pentru planificarea multianuală |
| Operațional | <ul style="list-style-type: none"> • se bazează pe programul de zbor estimat • reflectă capacitatea reală de operare • utilizează un grad de încărcare realist • nu presupune nici stagnare (scenariu pesimist), nici expansiune accelerată incertă (scenariu optimist) | Permite o planificare realistă a resurselor operaționale și a capacității aeroportuare |
| Economic | <ul style="list-style-type: none"> • permite estimarea coerentă a veniturilor • susține dimensionarea realistă a cheltuielilor • facilitează calculul sustenabil al subvenției • asigură o traiectorie credibilă spre pragul de rentabilitate | Fundamentează echilibrul dintre venituri, costuri și necesarul de sprijin public |
| Strategic | <ul style="list-style-type: none"> • scenariul pesimist a fost utilizat în BVC, în logica unei abordări prudente • scenariul moderat este adecvat pentru planul de redresare • susține proiecțiile financiare multianuale • fundamentează indicatorii de performanță ai mandatului | Creează o bază strategică realistă pentru monitorizarea redresării și evaluarea performanței |

În raport cu prognozele de trafic, analiza economico - financiară și capacitatea operațională actuală a aeroportului, **scenariul moderat este reținut ca scenariu de referință** (există potențial - operaționalizare bază Wizz Air, 10 destinații low cost – dacă nu se materializează anumite riscuri





specifice), întrucât oferă cel mai bun echilibru între realismul operațional, sustenabilitatea economică și obiectivele de redresare asumate pentru perioada actualului mandat. Acesta este fundamentat pe date concrete, respectiv pe tendințele istorice validate și pe potențialul real de dezvoltare al infrastructurii aeroportuare modernizată recent și al bazei comerciale.

Scenariile pesimist și optimist sunt menținute ca **instrumente complementare de management strategic**, utilizate pentru evaluarea riscurilor inerente și a vulnerabilităților, identificarea oportunităților și testarea sensibilității proiecțiilor financiare și a indicatorilor de performanță în funcție de evoluția pieței în care operează regia.

Totodată, având în vedere caracterul dinamic al sectorului aeroportuar și dependența directă de factori externi (operatori, rute, context economic și reglementar), **ne rezervăm dreptul ca scenariul selectat, împreună cu ipotezele și indicatorii asociați, să suporte ajustări și recalibrări punctuale până la finalizarea Planului de administrare în varianta completă.** Această abordare asigură flexibilitatea necesară pentru integrarea noilor date operaționale, a eventualelor modificări legislative și a rezultatelor obținute în etapa de implementare inițială. Astfel, în forma sa finală, scenariul de referință va fi integrat în Planul de administrare și va constitui baza pentru fundamentarea bugetelor, a indicatorilor de performanță, a măsurilor de redresare și a deciziilor strategice aferente mandatului 2026 – 2030.

4.2 Prognoza economico – financiară

Având în vedere că regia beneficiază de ajutor de exploatare, rezultatul financiar trebuie să respecte principiul profitului rezonabil, în conformitate cu art. 56a din Regulamentul (UE) nr. 651/2014. În acest context, modelul financiar utilizat a fost adaptat potrivit scenariului de trafic moderat – variantă recalibrată - astfel încât să respecte următoarele principii:

- profitul să fie pozitiv, dar limitat, fără depășirea pragului de referință (6,15% din costurile eligibile);
- evitarea oricărei forme de supra-compensare;
- corelarea directă între creșterea veniturilor din exploatare și reducerea subvenției;
- menținerea rezultatului financiar în zona de conformitate economică și juridică;
- reflectarea fidelă a performanței operaționale, fără distorsiuni generate de mecanismul de finanțare.

Proiecția economico –financiară (mil. lei):

| Indicator | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Venituri din producția vândută | 7,0 | 8,4 | 10,1 | 12,3 | 15,2 |
| Alte venituri exploatare | 1,4 | 1,6 | 1,9 | 2,2 | 2,6 |
| Venituri exploatare | 8,4 | 10,0 | 12,0 | 14,5 | 17,8 |
| Transferuri | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| Subvenții | 4,9 | 4,0 | 3,2 | 2,4 | 1,7 |
| VENITURI TOTALE | 23,4 | 23,6 | 24,8 | 26,9 | 30,1 |
| Cheltuieli cu bunuri și servicii | 6,5 | 6,6 | 6,7 | 6,9 | 7,1 |
| Cheltuieli cu personalul | 8,8 | 8,9 | 9,0 | 9,2 | 9,4 |
| Alte cheltuieli de exploatare | 7,4 | 7,2 | 7,1 | 7,0 | 6,9 |
| CHELTUIELI TOTALE | 22,8 | 23,0 | 23,3 | 23,8 | 24,3 |
| REZULTAT BRUT | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1,0 |

Estimare evoluție indicatori

| An | EBITDA |
|------|--------|
| 2026 | 2,1 |
| 2027 | 2,4 |
| 2028 | 2,8 |





| | |
|------|-----|
| 2029 | 3,2 |
| 2030 | 3,7 |

Creșterea constantă a EBITDA indică faptul că activitatea operațională a Regiei se îmbunătățește în mod real și sustenabil, independent de influența subvențiilor sau a elementelor financiare. Aceasta reflectă o capacitate tot mai bună de a genera venituri din exploatare și de a controla costurile operaționale, ceea ce conduce la creșterea fluxurilor de numerar operaționale. În plan practic, evoluția pozitivă a EBITDA confirmă că măsurile de eficientizare, optimizarea utilizării infrastructurii și dezvoltarea veniturilor non-aeronautice încep să producă efecte concrete, consolidând baza economică a regiei și susținând procesul de redresare, chiar în absența atingerii pragului de rentabilitate deplină

Proiecția indicatorilor de performanță, profitabilitate și rentabilitate estimați (corelat cu obiectivele strategice (OS) și indicatorii de performanță din SA) - *perioada 2026–2030*:

| Obiectiv strategic SA | Indicator | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | Corelare cu SA |
|--------------------------------|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| OS 2 – autonomie financiară | Ajutor de stat (mil. lei) | 4,9 | 4,0 | 3,2 | 2,4 | 1,7 | max. 4 mil din 2027 ✓ |
| OS 2 – autonomie financiară | Grad dependență subvenție | 20,9% | 16,9% | 12,9% | 8,9% | 5,6% | trend descendent ✓ |
| OS 4 – eficiență costuri | Cost/pax (lei) | 73 | 68 | 64 | 58 | 54 | <100 lei/pax ✓ |
| OS 4 – productivitate | Pax/salariat | 3.280 | 3.540 | 3.825 | 4.130 | 4.460 | >2.900 ✓ |
| OS 4 – productivitate valorică | Venituri/angajat (lei) | 246.000 | 248.000 | 261.000 | 283.000 | 317.000 | peste ținta SA ✓ |
| OS 4 – profitabilitate | Marja profit brut | 2,6% | 3,0% | 3,2% | 3,3% | 3,3% | aproape ținta 3,43% ✓ |
| OS 4 – profitabilitate | EBITDA margin | 9,0% | 10,2% | 11,3% | 11,9% | 12,3% | suport pentru marja exploatare ✓ |
| OS 4 – rentabilitate | ROA | 0,9% | 1,0% | 1,1% | 1,2% | 1,3% | >0,4 ✓ |
| OS 4 – rentabilitate | ROE | 1,5% | 1,7% | 1,9% | 2,0% | 2,2% | >1,4 ✓ |
| OS 8 – trafic | Creștere anuală pax | +99,8% | +8,0% | +8,0% | +8,0% | +8,0% | țintă prudentă |
| OS 4 – eficiență operațională | EBITDA (mil. lei) | 2,1 | 2,4 | 2,8 | 3,2 | 3,7 | trend consolidare ✓ |

Din datele prezentate, în care am redat o parte din indicatorii urmăriți în raport cu obiectivele strategice din Scrisoarea de așteptări (SA) a APT, rezultă:

Analiza consolidată a indicatorilor confirmă că proiecțiile economico -financiare sunt aliniate în mod substanțial cu obiectivele strategice stabilite prin SA, în special, pe dimensiunile de



autonomie financiară, eficiență operațională, productivitate și rentabilitate. Relevante în acest sens sunt următoarele date:

- **OS – Creșterea gradului de autonomie financiară** - reducerea ajutorului de stat de la 4,9 mil. lei în 2026 la 1,7 mil. lei în 2030, concomitent cu diminuarea gradului de dependență de la 20,9% la 5,6%, confirmă creșterea progresivă a autonomiei financiare și reducerea presiunii asupra bugetului autorității publice tutelare.
- **OS – Maximizarea eficienței serviciului aeroportuar** - indicatorii de cost și productivitate depășesc constant țintele SA:
 - cost/pax rămâne mult sub pragul de 100 lei/pax;
 - productivitatea fizică depășește permanent 2.900 pax/salariat;
 - productivitatea valorică evidențiază o utilizare superioară a resursei umane.

Aceasta demonstrează că modelul de redresare este fundamentat pe calibrarea costurilor la trafic și pe absorbția eficientă a costurilor fixe.

- **OS – Profitabilitate și rentabilitate** - evoluția pozitivă a marjei profitului, a EBITDA, ROA și ROE arată că redresarea nu urmărește exclusiv reducerea pierderilor, ci creșterea reală a performanței economice și a randamentului activelor publice administrate.
- **OS – Creșterea traficului** - pornind de la baza de 156 mii pax în 2025, scenariul moderat permite o relansare accelerată în 2026 (recuperare decalaj din perioada 2023 -2025) și ulterior o creștere anuală prudentă de 8%, mai realistă și sustenabilă decât ținta aspirațională de 25%.

În contextul raționamentelor prezentate rezultă că prezentul Plan de redresare răspunde direct obiectivelor strategice din SA, asigurând:

- trasabilitatea KPI;
- monitorizarea etapizată până la 30.06.2027 și 2030;
- fundamentarea bugetelor și a Planului de administrare;
- justificarea menținerii regiei în forma actuală.

Din datele analizate rezultă o serie de tendințe relevante: se observă o îmbunătățire graduală a marjelor, un control relativ al costurilor unitare și o apropiere progresivă de pragul de rentabilitate operațională.

- **Conformitate cu Regulamentul (UE) nr. 651/2014** - Rezultatele evidențiază eliminarea riscului de supra-compensare, menținerea profitului în limite rezonabile și fundamentarea adecvată a ajutorului de exploatare, în deplină concordanță cu cerințele cadrului european.
- **Redresare reală, nu artificială** - Evoluția rezultatelor financiare nu este influențată artificial de mecanismele de subvenționare, ci reflectă performanța operațională reală a regiei și indică o disciplină financiară în consolidare.
- **Îmbunătățire operațională** - Se constată o creștere susținută a veniturilor din exploatare, însoțită de o evoluție pozitivă a EBITDA, ceea ce confirmă eficientizarea activității și consolidarea performanței operaționale.
- **Eficientizarea costurilor** - Implementarea parcului fotovoltaic, începând cu anul 2027, va contribui la reducerea costurilor energetice, stabilizarea cheltuielilor operaționale și creșterea EBITDA, având totodată un impact favorabil asupra reducerii necesarului de subvenții.
- **Sustenabilitate financiară** - Evoluția financiară indică un parcurs gradual către sustenabilitate: anul 2026 este caracterizat de un echilibru fragil, anul 2028 marchează o stabilizare operațională, iar până în 2030 se conturează o apropiere de sustenabilitate, în condițiile atingerii unui prag estimat de 450.000 – 500.000 pasageri anual.



Aplicarea scenariului moderat recalibrat respectă cerințele Regulamentului (UE) nr. 651/2014, evidențiază îmbunătățirea productivității și rentabilității, reduce gradual dependența de ajutorul de stat și integrează măsuri concrete de eficientizare, precum implementarea parcului fotovoltaic, conturând astfel o traiectorie realistă de redresare economică. Cu toate acestea, în pofida unei evoluții sustenabile și controlate a performanței financiare, **persistă o serie de riscuri asociate**, în principal, ritmului de creștere a traficului sub nivelul estimat, menținerii unui grad ridicat de dependență de finanțarea publică pe termen scurt, posibilelor întârzieri în implementarea măsurilor de eficientizare și volatilității contextului economic și operațional din sectorul aviatic (crizele existente și potențiale), care pot influența atingerea pragului de rentabilitate până la finalizarea perioadei analizate.

5. Obiectivele planului de restructurare 2026–2030

Obiectivele planului de restructurare sunt definite prin agregarea obiectivelor strategice de mandat și vizează transformarea graduală a Regiei într-un model operațional sustenabil, eficient și competitiv.

Pentru perioada 2026–2027, principalele obiective urmărite sunt axate pe:

- **Restabilirea echilibrului economico-financiar și creșterea autonomiei financiare**, prin reducerea graduală a dependenței de fondurile publice, optimizarea costurilor și îmbunătățirea profitabilității activității aeroportuare;
- **Creșterea traficului de pasageri și a gradului de conectivitate**, prin menținerea operatorilor existenți, atragerea de noi operatori aerieni și dezvoltarea de rute și frecvențe noi;
- **Diversificarea și consolidarea surselor de venit**, cu accent pe dezvoltarea veniturilor non-aeronautice, valorificarea activelor și extinderea serviciilor comerciale și logistice;
- **Creșterea eficienței operaționale și a productivității muncii**, prin digitalizare, automatizare, calibrarea resurselor în funcție de trafic și implementarea investițiilor de eficiență energetică ((inclusiv parc fotovoltaic)
- **Asigurarea continuității și calității serviciului public aeroportuar**, prin finalizarea investițiilor, modernizarea infrastructurii, consolidarea siguranței operaționale și creșterea satisfacției pasagerilor;
- **Maturizarea guvernancei corporative și a managementului performanței**, prin clarificarea responsabilităților, consolidarea controlului intern, managementului riscurilor, eticii și integrității.

5. Măsurile, acțiunile și responsabilitățile pentru îmbunătățirea performanței

Planul de redresare este fundamentat pe patru piloni principali:

- **Performanță financiară** - creșterea veniturilor proprii; optimizarea costurilor; reducerea ajutorului de stat;
- **Performanță operațională** - creșterea traficului; îmbunătățirea calității serviciilor; digitalizare și productivitate;
- **Serviciu public și orientare către client** - continuitatea serviciului aeroportuar; creșterea satisfacției pasagerilor;
- **Guvernance corporativă** - consolidarea controlului intern; creșterea transparenței și responsabilității; structură organizațională competitivă.





5.1 Principalele măsuri și responsabilități

| Obiectiv | Măsuri principale | Mod de implementare | Termen | Rol CA | Rol conducere executivă | Monitorizare |
|---|--|---|---|--|---|---|
| 1. Echilibru economico-financiar și autonomie financiară | reducerea subvenției, optimizarea costurilor, recuperarea creanțelor, creșterea EBITDA | bugetare dinamică, control cost/pax, politici comerciale și creanțe | 2026–2030, cu ținte anuale | aprobă țintele financiare și urmărește trimestrial | implementează măsuri de cost și venit | raport trimestrial CA: cost/pax, EBITDA, subvenție |
| 2. Creșterea traficului și conectivității | menținerea operatorilor, atragere noi operatori, rute noi, marketing | negocieri comerciale, scheme minimis, parteneriate cu turismul | permanent 2026–2030 | aprobă strategia comercială și țintele de trafic | negociază operatorii și execută planul de marketing | raport lunar trafic, operatori, |
| 3. Diversificarea surselor de venit | retail, parking, lounge, cargo, logistică, închirieri | PPP, contracte comerciale, dezvoltare spații și servicii | 2026–2028 implementare, 2029–2030 consolidate | aprobă strategia de monetizare active | implementează contractele și serviciile | raport trimestrial venituri non-aero |
| 4. Eficiență operațională și productivitate | digitalizare, automatizare, eficiență energetică, HRM | CMMS, self check-in, e-Gates, parc fotovoltaic, KPI HR | 2026–2029 | aprobă investițiile și KPI operaționali | implementează digitalizarea și reorganizarea | KPI lunar: cost/pax, pax/salariat, energie |
| 5. Continuitatea și calitatea serviciului public | finalizare investiții, mentenanță, siguranță, punctualitate | plan anual investiții + mentenanță + SMS | permanent | aprobă planurile și monitorizează incidentele | execută mentenanța și măsurile operaționale | raport lunar OTP, incidente, disponibilitate |
| 6. Guvernanță corporativă și managementul performanței | control intern, risc, etică, integritate, raportare | politici interne, registre risc, autoevaluare CA, KPI DG | permanent | autoevaluare și monitorizare conformitate | aplică procedurile și raportează | evaluare trimestrială KPI + raport anual |

5.2 Măsuri și acțiuni - perioada 2026 -2027 (30.06.2027)

| Obiectiv prioritar 2026–2027 | Măsuri - acțiuni | | |
|--|--|---|--|
| 1. Restabilirea echilibrului economico-financiar și creșterea autonomiei financiare | Revizuirea structurii de costuri și reducerea cheltuielilor indirecte/fixe | Recalibrarea mecanismului de finanțare și reducerea graduală a ajutorului de stat | Implementarea unui sistem lunar de monitorizare cash-flow, EBITDA și cost/pax |
| 2. Creșterea traficului de pasageri și a conectivității | Menținerea și consolidarea parteneriatelor cu operatorii existenți | Negocierea atragerii a minimum 1-2 operatori noi | Dezvoltarea de noi destinații și creșterea frecvențelor pe rutele cu cerere ridicată |
| 3. Diversificarea și consolidarea surselor de venit | Extinderea veniturilor din parcare, retail și chirii | Valorificarea activelor disponibile pentru servicii logistice, cargo și spații | Dezvoltarea serviciilor auxiliare cu marjă ridicată |





| | | | |
|--|---|--|--|
| | | comerciale | |
| 4. Creșterea eficienței operaționale și a productivității muncii | Digitalizarea fluxurilor operaționale și administrative | Implementarea parcului fotovoltaic și reducerea costurilor energetice din 2027 | Calibrarea resursei umane și a programării operaționale în funcție de trafic |
| 5. Asigurarea continuității și calității serviciului public aeroportuar | Finalizarea investițiilor critice de infrastructură și siguranță | Modernizarea-externalizarea proceselor de handling/curățenie, acces și flux pasageri | Implementarea unui sistem de monitorizare a satisfacției pasagerilor și a punctualității |
| 6. Maturizarea guvernancei corporative și a managementului performanței | Finalizarea componentei executive și clarificarea responsabilităților manageriale | Consolidarea controlului intern managerial și a registrului riscurilor | Fundamentarea sistemului KPI, etică, integritate și raportare periodică către APT |

6. Matrice de implementare pe faze și mecanism de monitorizare în perioada 2026 -2030

Procesul de redresare este structurat în trei etape, corelate cu evoluția prognozată a traficului:

Etapa I – Reorganizare și stabilizare (2026–2027):

- stabilizarea financiară și operațională;
- optimizarea costurilor și control strict al cheltuielilor;
- menținerea operatorilor aerieni, stabilizarea traficului și atragere de noi operatori;
- implementarea măsurilor de eficiență (digitalizare, energie).

corespunde unei faze de echilibru fragil, conform prognozei.

Etapa II – Dezvoltare și consolidare (2028–2029)

- extinderea rețelei de destinații/rute;
- atragerea de noi operatori aerieni;
- creșterea veniturilor non-aeronautice prin extindere activități;
- calibrare -ajustarea dinamică a costurilor;
- reducerea graduală a dependenței de subvenții.

corespunde fazei de stabilizare operațională.

Etapa III – Maturizare și apropiere de sustenabilitate (2029–2030)

- stabilizarea traficului la un nivel care asigură o bună sustenabilitate;
- diversificarea surselor de venit (cargo, logistic, proiecte multimodale);
- consolidarea guvernancei corporative;
- apropierea de pragul de rentabilitate.

corelat cu atingerea unui nivel de trafic apropiat de pragul economic.

Foia de parcurs a implementării măsurilor (Roadmap) 2026–2030:

| Fază | Perioadă | Priorități de implementare |
|-----------------------|-----------|---|
| Faza I – Stabilizare | 2026–2027 | relansare trafic- venituri aero, stabilizare financiară, investiții, digitalizare |
| Faza II – Consolidare | 2028–2029 | venituri non-aero, autonomie financiară , operatori noi, productivitate |
| Faza III – Maturizare | 2029–2030 | maturizare operațională, cargo, guvernanta avansată |

Mecanism dual de monitorizare:

| Nivel de responsabilitate | Frecvență | Instrumente de monitorizare |
|---------------------------------------|-------------|---|
| Consiliul de Administrație | trimestrial | KPI de mandat, analiză abateri, decizii corective, autoevaluare |
| Conducerea executivă Director general | lunar | dashboard KPI, rapoarte pe direcții, managementul riscurilor, planuri corective |





În ansamblu, prezentul Plan de redresare configurează o traiectorie realistă, etapizată și monitorizabilă de stabilizare și dezvoltare a Regiei, fundamentată pe:

- proiecții prudente de trafic;
- creșterea veniturilor proprii;
- optimizarea costurilor;
- îmbunătățirea productivității;
- reducerea graduală a ajutorului de stat;
- consolidarea guvernantei corporative.

Prin structura sa etapizată și prin integrarea unui roadmap clar de implementare, planul de redresare oferă o bază de administrare adecvată pentru justificarea menținerii regiei ca întreprindere publică și a formei sale actuale de organizare, respectiv îndeplinirea cerințelor legale până la 30.06.2027 și apropierea de un model economic sustenabil până la finalul mandatului 2030.

Varianta finală consolidată a roadmap-ului, a KPI și a jaloanelor de implementare va fi integrată în Planul de administrare aferent mandatului încredințat, pentru a asigura deplina coerență între obiectivele strategice, structura de conducere și mecanismele de monitorizare a performanței.

CONSILIU DE ADMINISTRAȚIE

Președinte - Dr. Prozan Mihaela Viorica _____

Membru - Cazan Nicolae Claudiu _____

Membru - Domokos Zoltan _____