Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL
MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.

Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Nr.CA/32/22.01.2025

PLANUL DE ADMINISTRARE
AL
S.N.AEROPORTUL INTERNAŢIONAL MIHAIL KOGĂLNICEANU-CONSTANŢA S.A.

pentru perioada 2024- 2028

Revizuit si aprobat prin Hotărârea nr.
04/22.01.2025 a Consiliului de Administraţie
al S.N.A.I.M.K.C.S.A.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

CUPRINS

I. INTRODUCERE

II. SCURTĂ PREZENTARE A SOCIETĂŢII; MISIUNEA SOCIETĂŢII; ANALIZA CONTEXTULUI ECONOMIC SI GEOPOLITIC ŞI ANALIZA SWOT

III. COMPONENTA DE ADMINISTRARE A PLANULUI DE ADMINISTRARE

III.1. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND DIRECŢIILE STRATEGICE DE DEZVOLTARE PE DOMENII DE ACTIVITATE:
1.1 Dezvoltarea afacerilor, Clienţi şi Rentabilitate
1.2 Siguranţa şi securitate în operare
1.3 Eficienţa operaţională şi financiară
1.4 Investiţii în infrastructura aeroportuară
1.5 Mediul înconjurător
1.6 Angajaţi
1.7 Comunităţi

III.2. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND PLANIFICAREA FINANCIARĂ ŞI ASIGURAREA INTEGRITĂŢII RAPORTĂRILOR FINANCIARE ŞI NEFINANCIARE

III.3. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND ADMINISTRAREA ŞI MANAGEMENTUL RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ SOCIETATEA

III.4 VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND ASIGURAREA UNUI SISTEM DE CONTROL INTERN MANAGERIAL FUNCTIONAL SI EFICIENT

III.5. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND SELECŢIA ŞI NUMIREA CONDUCERII EXECUTIVE; EVALUAREA ACTIVITĂŢII CONDUCERII EXECUTIVE

III.6. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND CONDUITA PROFESIONALA ŞI CONDUITA ÎN AFACERI, INTEGRITATE ŞI ASIGURARE A TRANSPARENŢEI CERUTE DE REGLEMENTĂRI

IV. COMPONENTA DE MANAGEMENT

V. OBIECTIVE, INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ŞI ŢINTE
ANEXA 1- INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ADMINISTRATORI NEEXECUTIVI
A. INDICATORII DE PERFORMANŢĂ FINANCIARI
B INDICATORII DE PERFORMANŢĂ NEFINANCIARI
ANEXA 2-INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ADMINISTRATORI EXECUTIVI/DIRECTORI
A. INDICATORII DE PERFORMANŢĂ FINANCIARI
B. INDICATORII DE PERFORMANŢĂ NEFINANCIARI

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

I. INTRODUCERE

S.N. Aeroportul Internaţional Mihail Kogălniceanu-Constanţa este administrată în sistem unitar de un Consiliu de Administraţie format din 7 membri. Începând cu data de 30 iulie 2024, a fost numit un nou Consiliu de Administraţie pe o perioadă de 4 ani.

Prezentul document intitulat **Planul de administrare aferent perioadei 2024-2028** reprezintă forma reunită a*"**Componentei de Administrare**"* elaborată de către membrii Consiliului de Administraţie în temeiul art. 30 alin.(1) din O.U.G.nr.109/2011 care prevede că *„În termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de administraţie elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari"* şi a *"**Componentei de Management**"* elaborată de către Directorul General şi Directorul Economic în temeiul art. 36 alin.(1) din O.U.G.nr.109/2011 care prevede că *„În termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează şi prezintă consiliului de administraţie o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari."*.

Consiliul de Administraţie, prin intermediul Comitetului consultativ de nominalizare și remunerare, a organizat, în perioada august-noiembrie 2024, procedura de selecție a directorului general și a directorului economic, fiind asistat în acest demers de firma de recrutare Fox Management Consultants. În urma derulării procedurii, domnii Artagea Bogdan-Ionuț și Acatrinei Horia-Mihail, care fac parte din componența Consiliului de Administrație în funcțiune au fost numiți în data de 14 noiembrie 2024, în calitate de directori executivi, pentru un mandat de 4 ani. Acestora le-au fost delegate atribuţii de conducere urmând a îndeplini toate actele şi a lua toate măsurile necesare şi utile în vederea aducerii la îndeplinire a obiectului de activitate al Societăţii, şi a obiectivelor stabilite, cu excepţia acelor atribuţii ce intră, conform legislatiei române şi Statului societăţii, în competenţa Adunării Generale a Acţionarilor respectiv a Consiliului de Administraţie. După numire, directorii executivi au elaborat Componenta de Management a Planului de Administrare, care împreună cu Componenta de Administrare aprobată de Consiliul de Administrație în data de 29.08.2024 compun prezentul "Plan de Administrare" pentru perioada de mandat 2024-2028, document din care au rezultat propunerile de obiective, indicatorii de performanţă şi ţintele aferente ce vor fi supuse aprobării Adunarii Generale a Acţionarilor.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare 2024-2028 prezintă viziunea de administrare a membrilor Consiliului de Administraţie în raport cu obiectivele stabilite prin "Scrisoarea de Aşteptări" anexă la OMTI nr.1105/17.05 cu luarea în considerare a prevederilor HG nr.639/2023, respectiv:

- ✓ Stabilirea direcţiilor strategice de dezvoltare ale societăţii pentru perioada 2024-2028 în toate aspectele relevante ale afacerii;
- ✓ Asigurarea planificarii financiare şi asigurarea integrităţii raportărilor financiare şi nefinanciare;
- ✓ Asigurarea desfăşurării unui proces eficace de administrare a riscurilor la care este expusă Societatea;
- ✓ Asigurarea evaluării periodice a activităţii şi performanţelor conducerii executive şi stabilirea politicii de remunerare, în limitele prevăzute de cadrul legal şi de Adunarea Generală a Acţionarilor;

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- ✓ Elaborarea propunerilor de indicatori de mandat şi urmărirea îndeplinirii acestora.

Componenta de Management a Planului de Administrare 2024-2028 prezintă planul de acțiune și măsurile pe care conducerea executivă își propune să le ia pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite prin Scrisoarea de așteptări, potrivit direcţiilor strategice de dezvoltare și indicatorilor de performanță stabiliți prin Componenta de Administrare cu includerea țintelor aferente fiecărui an din perioada de mandat 2024-2028.

II. SCURTĂ PREZENTARE A SOCIETĂŢII; MISIUNEA SOCIETĂŢII; ANALIZA CONTEXTULUI ECONOMIC SI GEOPOLITIC; ANALIZA SWOT

Misiunea Societăţii

Misiunea SN AIMKC constă în satisfacerea interesului public, economic, social și de protecție civilă, prin 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 Societății, armonizate cu protejarea mediului înconjurător.

Scurtă prezentare a Societăţii

S.N."Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu-Constanța" S.A. este persoană juridică de naționalitate română, organizată ca societate pe acțiuni.

Societatea Naţională Aeroportul Internaţional Mihail Kogălniceanu - Constanţa S.A.este întreprindere publică în conformitate cu art. 2 pct. 2 lit. b) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016 şi se încadrează în categoria de scop comercial, în conformitate cu art.11 lit. c) Secțiunea 1 din Capitolul II al Anexei 1c la H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Sediul social al societății este în România, localitatea Mihail Kogălniceanu, str.Tudor Vladimirescu, nr.4, județul Constanța.
Structura acţionariatului şi ponderea deţinerii de acţiuni în structura capitalului este următoarea:

- Statul român prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii 60%
- Fondul Proprietatea S.A. 20%
- Consiliul Județean Constanța 20%

Obiectul principal de activitate al Societătii Naţionale Aeroportul Internaţional Mihail Kogălniceanu - Constanţa S.A. constă în administrarea şi operarea infrastructurii aeroportuare prin efectuarea de prestări servicii, lucrări de exploatare, întreţinere, reparare, dezvoltare şi modernizare a bunurilor din patrimoniul său, aflate în proprietate, în vederea asigurării condiţiilor pentru sosirea, plecarea şi manevrarea la sol a aeronavelor în trafic naţional şi/sau

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

internaţional, asigurarea serviciilor aeroportuare pentru traficul de persoane, mărfuri şi poştă precum şi servicii de interes public general.

Societatea Naţională Aeroportul Internaţional Mihail Kogălniceanu - Constanţa S.A. intră în categoria aparte a aeroporturilor de interes național care, pe lângă asigurarea derulării în condiții de siguranță și securitate a traficului aerian comercial, funcționează ca facilitate pentru forțele aeriene române și partenerii strategici militari ai României și, în acest scop, asigură infrastructura şi serviciile necesare, 24 de ore din 24, 7 zile din 7, la standardele de securitate și siguranță aeronautice în vigoare.

S.N.Aeroportul Internaţional Mihail Kogălniceanu-Constanţa S.A. exploatează atât bunuri aflate în proprietatea publică a statului, ce sunt concesionate prin Contractul de concesiune nr. 30418/31.07.2018, încheiat între Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și S.N. Aeroportul Internațional Mihai Kogălniceanu-Constanţa" S.A., precum și bunuri aparținând domeniului privat.

Activitățile Societății se derulează pe patru domenii menționate în Statutul SN AIMK SA, anexa nr. 4 la HG nr. 1096/2008, completate în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare, respectiv: tehnic, operational, economico-financiar și securitate aeronautică.

Analiza contextului economic şi geopolitic

Perspective economice

Perspectivele macroeconomice ale României pentru perioada 2024-2028 sunt influențate de mai mulți factori, inclusiv investițiile în infrastructură, digitalizare și tranziția energetică. Se preconizează o creștere economică moderată, susținută de fondurile europene și investițiile străine directe. Potrivit estimărilor INS, PIB-ul României ar putea crește cu o rată medie anuală de aproximativ 4% până în 2030. Inflația ar putea rămâne o provocare, însă se estimează o stabilizare treptată a prețurilor, cu o rată anuală de inflație în jur de 3%. Piața muncii va continua să fie tensionată, cu o cerere ridicată pentru forță de muncă calificată. Salariul mediu pe economie este prognozat să crească anual, ajungând la o valoare de aproximativ 6.500 lei până în 2030. Reforma fiscală și reducerea deficitului bugetar sunt esențiale pentru stabilitatea financiară. Integrarea mai profundă în UE și atragerea de talente și capital vor juca un rol cheie.

Perspectivele de dezvoltare din regiunea Dobrogea

Evoluția demografică a Dobrogei în ultimii trei ani arată o tendință de scădere a populației, determinată de migrația internă și externă, precum și de rata scăzută a natalității. Cu toate acestea sectorul turistic din regiunea Dobrogea se afla pe un trend crescător, cu precădere după perioada post-Covid, reprezentând oportunitatea majoră de transport persoane, inclusiv aerian, din zonă. Dezvoltarea infrastructurii portuare și a transportului multimodal este esențială pentru creșterea economică, facilitând exporturile și importurile, iar transportul aerian joacă un rol crucial în dezvoltarea regiunii deoarece aeroportul este situat în proximitatea litoralului și a portului şi are potențialul de a deveni un nod important pentru zborurile interne și internaționale, sub condiţia asigurarii unei conexiuni rapide, facile şi permanente cu comunitățile umane din regiune.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Perspectiva escaladării conflictelor armate din regiune şi necesitatea asigurării transporturilor aeriene esenţiale şi strategice transate în documentele NATO şi prin Strategia de Naţională de Apărare a României

Contextul geopolitic generat de evoluția războiului din Ucraina și conflictul din regiunea Gaza prezintă multiple amenințări la adresa României. Proximitatea României față de conflictul din Ucraina aduce riscuri legate de securitatea națională, prin posibila extindere a instabilității în regiune. În plus, implicarea globală a marilor puteri în războiul din Ucraina poate conduce la escaladări militare în regiunea Mării Negre, unde România are interese strategice. În fața acestor amenințări, România trebuie să își consolideze capabilitățile de apărare, iar aeroportul Mihail Kogalniceanu are un rol strategic.

Prin pozitia geostrategica pe care o are, AIMK desfăşoară şi îndeplineşte, în formatul cooperării civilo-militare, sarcinile comune ale strategiei de securitate NATO şi naţională în domeniul transporturilor aeriene esenţiale şi strategice, trasate în documentele Alianţei şi în Strategia Naţională de Apărare a României. În acest context, conducerea AIMK, joacă un rol important în promovarea dialogului şi dezvoltarea înţelegerii reciproce între comunităţile de transport militare şi civile. Cooperarea civil-militară (CIMIC) se desfăşoară cu realizări strategice importante la nivelul AIMK. Reunirea planificatorilor militari şi civili include discuţii clasificate bazate pe diverse scenarii cu scopul de a explora riscurile civile, comerciale şi militare legate de RSN (Reteaua de intarire şi susţinere militară), pentru a facilita elaborarea de sfaturi practice şi recomandări.

Analiza SWOT

Puncte forte	Puncte slabe
Amplasarea geostrategică în plan economico-comercial de nivel regional și macroregional (cu ample posibilități de transport intermodal) Condiții de siguranță și infrastructură de nivel ridicat subsecvente facilitării transportului de persoane și mărfuri, inclusiv în contextul de securitate actual marcat de conflictele din zonele învecinate Certificare de către autoritățile naționale și europene abilitate, ca Aeroport deschis traficului internațional (inclusiv din punctul de vedere al respectarii rigorilor și condițiilor tehnice aferente integrării în spațiul Schengen); Asigurarea unui terminal modern conform standardelor internaționale în vigoare și așteptărilor de calitate, siguranță și securitate ale beneficiarilor serviciilor aeroportuare prestate Capabilități de racordare la transport intermodal și facilități de accesare rapidă a infrastructurii rutiere (Autostrada A4, Autostrada Soarelui -A2) și a infrastucturii fluvio-maritime (Canal Dunăre-	Bazin mic de clienţi pentru transportul de persoane datorită densităţii reduse a populaţiei din zonă şi a nivelului relativ scăzut de posibilităţi financiare a unei parţi semnificative a acesteia, precum şi absenţa unor conexiuni cu transportul pe calea ferată, dar şi curse auto, îndeosebi pentru cursele de noapte Pentru transportul de mărfuri, există o concurenţă realizată de transportul auto având în vedere distanţa mică faţă de capitală şi infrastructura auto care este foarte bine dezvoltată Capacitate investițională scăzută determinată de potențialul limitativ al resurselor financiare din fonduri proprii și/sau de la bugetul de stat Reacția limitativă a mediului de afaceri local, în susținerea eforturilor de dezvoltare de noi curse comerciale

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Marea Neagră, Port Constanța, Port Midia) Active ce permit dezvoltări viitoare de infrastructuri suplimentare serviciilor aeroportuare oferite în prezent (transport cargo, întreținere aeronave etc.) Personal specializat cu vechime si expertiza în domeniul administrării infrastructurii aeroportuare Competivitatea logisticii şi a tehnicii deţinute Capacitate operațională mare de deservire a aeronavelor. Poate constitui centru de operaţiuni pentru companii aeriene care pot opera atât în sistem „hub and spoke" cât și „point to point" Deținerea capabilităților tehnice de ultimă generație și oferirea de servicii de handling proprii aeronavelor și pasagerilor; Infrastructură complexă în zona "airside" care permite operarea zborurilor cu aeronave de categorii superioare în condiții de maximă siguranță și securitate aeronautică Pistă de decolare /aterizare cu dimensiuni și caracteristici superioare la nivel național ce permite operarea oricărui tip de avion civil sau militar; (doar alte 2 dintre aeroporturile din România mai dețin piste cu caracteristici similare, respectiv cele din București și Timișoara) Suport consistent administrativ și instituțional din partea comunităților locale, regionale și europene, subsumat dezvoltării capabilităților și capacităților operaționale, respectiv racordării la fluxurile internaționale specifice Portanță ridicată a infrastructurii aferente platformelor adiacente pistei, ce oferă implicit nivel de siguranță crescut în operare și posibilități de atragere de noi servicii aeroportuare, circumscrise aeronavelor grele (tendință marcantă de piață) Nivel crescut de calificare profesională a personalului deservent segmentelor de securitate și siguranță aeroportuară	Influențarea capacității de exploatare a bazinului de captare a fluxurilor de călători ca urmare a direcționării segmentelor de nisă spre aeroporturi concurente (aflate la distanțe relative scăzute), care oferă destinații și legături variate și unde au baza de operare companii aeriene puternice precum Aeroportul Internaţional Otopeni; Deficiență în asigurarea transportului public între aeroport și localitățile de interes turistic, datorită necorelării ritmicității la programul curselor aeriene de pasageri Perpetuarea percepției privind consistența crescută a componentei financiare aferentă accesării transportului aerian (apreciat încă, ca fiind costisitor față de celelalte moduri de transport) Lipsa drepturilor de proprietate asupra unor terenuri aflate în exploatare (pe perioade diferite de timp) ceea ce impietează asupra oportunităţilor de obţinere de noi surse de venituri Lipsa/insuficiența capacităților de dezvoltare a unei palete diversificate de servicii complementare celor prestate în prezent (cargo, mentenanță aeronave), de natură a exploata eficient oportunitățile de nișă de pe piata regională Infrastructură de utilități nearmonizată la noile capacități implementate la nivelul aeroportului
Oportunităţi	**Amenințări**
Creșterea fluxurilor de pasageri la nivel regional și dezvoltarea unor curse de nișă pentru anumite categorii de pasageri dar și de mărfuri Capacități moderne de procesare fluxuri de pasageri și capabilități oportune de diversificare a spectrului de servicii prestate/ofertate	Normele de mediu legate de emisiile de carbon constituie o amenințare la adresa întregii industrii aeronautice cu impact asupra costurilor de operare ceea ce ar reduce semnificativ competitivitatea operatorilor şi implicit a curselor aeriene

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Potențial de coagulare a interesului mediului de afaceri și dezvoltare de proiecții investiționale în interiorul/proximitatea entității aeroportuare (prin operaționalizarea unor centre de pregătire profesională sau dezvoltarea de incubatoare de afaceri Dezvoltări de active patrimoniale din sfera spațiilor disponibile utilizării pentru atragerea de investiții de natură a complementa paleta de oferte de servicii (transport cargo, chartere, mentenanță, depozite cargo transfer multi-modal etc.) Accesibilitate crescută determinata de nivelul competitiv al plafonului de taxe aferente serviciilor prestate Potenţial de centralizare a facilităților de suport pentru dezvoltarea de activități conexe domeniului aeroportuar	Capacități financiare și umane limitative raportat la potențialul de activități și oportunitățile de dezvoltare Tendințe de creștere a costurilor aferente, ce conduce la scăderea interesului pe segmentul aviației generale Interes redus al liniilor aeriene străine în operarea pe AIMKC ca urmare a distanţei reduse faţă de aeroporturi concurente şi care deţin o arie de captare mai mare (Aeroportul Otopeni) Instabilitățile politico-economice ce se pot manifesta în zonele din imediata vecinătate a României

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

III. COMPONENTA DE ADMINISTRARE A PLANULUI DE ADMINISTRARE

La elaborarea Componentei de Administrare pentru perioada următoare, membri Consiliului de Administraţie au luat în considerare:

- ✓ misiunea societăţii enunţată mai sus
- ✓ tendinţele prezentate la contextul macroeconomic, inclusiv previziunile INS de creştere economică, rata inflaţiei şi creşterea salariului mediu pe economie
- ✓ analiza perspectivelor de dezvoltare regională
- ✓ contextul geopolitic
- ✓ analiza SWOT realizată şi expusă mai sus
- ✓ Scrisoarea de Aşteptări a acţionarilor elaborată în anul 2023 ce a stat la baza selecţiei membrilor Consiliului şi care indică politica și obiectivele de proprietate ale acţionarului majoritar în raport cu societatea
- ✓ Hotărârea nr. 639 din 27 iulie 2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice

III.1 Viziunea membrilor Consiliului de Administraţie privind direcţiile strategice de dezvoltarea pe domenii de activitate

III.1.1 Creşterea volumului afacerilor şi rentabilitatea

a. Segmentul asigurării serviciilor de interes strategic militar

SN AIMK SA reprezintă o situație aparte în clasificarea aeroporturilor din clasificația națională datorită poziționării sale strategice în planul cooperării din cadrul Alianței Nord-Atlantice NATO, motiv pentru care este clasificat ca aeroport strategic internaţional. Asigurarea serviciilor de interes strategic reprezintă cca 80% din totalul activităţii curente a societăţii.

Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu – Constanța S.A. deservește:

- *Zboruri General Aviation şi de Stat;*
- *Zboruri militare în suportul misiunilor derulate de către Forţele Armate Aeriene Române şi cele ale statelor partenere din cadrul Alianţei NATO (operaţiuni militare tip NATO, Poliţie Aeriană, căutare şi salvare etc.).*

Fiind clasificat ca aeroport de interes naţional, prin prisma obligaţiilor asumate de România cu partenerii militari strategici, AIMK trebuie să menţină infrastructura aeroportuară în stare operaţională 24 de ore din 24, 7 zile din 7, efectuând toate demersurile indispensabile desfăşurării activităţii aeriene doar cu personal propriu, fără a contracta servicii externe.

O condiţie esenţiala pentru îndeplinirea obligaţiilor asumate cu partenerii militari strategici, este adaptarea permanentă a capacităţilor de operare la cerinţele şi dotările acestora.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Din aceasta perspectivă, configurația actuală a Aeroportului Internaţional Mihail Kogălniceanu - Constanța este suficientă pentru a găzdui numărul de operațiuni de aeronave care pot fi așteptate în orizontul actual de prognoză. Cu toate acestea, capacitatea de a găzdui fizic viitoarele generații de aeronave și cerințele acestora legate de servicii pe viitoarea piață în curs de dezvoltare va necesita continua armonizare a infrastructurii și dezvoltarea de noi facilități pe aeroport.

Subsecvent obiectivelor de asigurare a infrastructurii și serviciilor aeroportuare (de natura celor sus-referite) la un nivel ridicat de siguranță și securitate specifice contextului regional/internațional, SN AIMKC SA are în derulare *Planul strategic de dezvoltare 2021-2030 la Aeroportul Internaţional Mihail Kogălniceanu - Constanţa.* În context, s-au avut în vedere provocările/necesitățile de dezvoltare (implicând resorturi investiționale consistente) reflectate atât de evoluțiile/mutațiile survenite pe piața serviciilor de transport aerian, de la aeronave de mici dimensiuni (aviație generală) către segmentul de piață al aeronavelor de dimensiuni mult mai mari, cât și creșterea frecvențelor de operare a aeronavelor grele.

b. ***Segmentul dezvoltării afacerilor din domeniul civil/comercial,*** reprezintă cca 20% din cifra de afaceri actuală a Societăţii.

În scopul creşterii ponderii acestei activităţi în totalul veniturilor din exploatare, Consiliul de Administrație își propune creşterea traficului pe următoarele segmente de business:

- transport persoane
- segmentul cargo
- activități aeronautice și non-aeronautice

Pentru îndeplinirea obiectivului de mai sus sunt necesare planuri de măsuri, la nivelul conducerii executive, care să conducă la:

- ✓ diversificarea portofoliului de servicii oferite, sens în care vor fi analizate permanent tendințele privind evoluția domeniului aeronautic din România, precum și politicile Uniunii Europene (UE) şi vor fi valorificate oportunităţile identificate
- ✓ creșterea numărului de companii care operează pe Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu - Constanța și creșterea frecvenței de operare pentru scopuri turistice în măsura creşterii numărului de turişti din regiune
- ✓ deschiderea de noi destinații și creșterea frecvențelor de operare de către companiile care operează regulat pe Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu Constanta;
- ✓ extinderea colaborării cu OMD-urile regionale și crearea de parteneriate, în condițiile legii, cu entități din domeniul turismului. Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu - Constanța va identifica oportunități pentru parteneriate între Aeroport și operatorii economici care vor beneficia de creșterea și dezvoltarea viitoare a Aeroportului. Având în vedere potențialul imediat de creștere a traficului, se nasc oportunități în domeniile dezvoltării complexelor hangar și clădiri de tip terminal aeroportuar, dar și alte dezvoltări de afaceri sau de situri de deservire a nevoilor specifice aeroportuare.
- ✓ Branding și Marketing: construirea unui brand mai puternic de aeroport-oraș și realizarea de noi campanii de marketing care să comunice liniilor aeriene, proprietarilor și operatorilor de aeronave din piață locală și internațională, valoarea utilizării Aeroportului, împreună cu operatori economici și industriali compatibili. Crearea unui brand mai puternic, preluarea

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

mesajului utilizatorilor și îndeplinirea promisiunii de valorizare vor consolida inițiativele de creștere ale orașului/regiunii în beneficiul Aeroportului.

Clienţi/Operatori aeroportuari

În vederea creşterii numărului de pasageri şi a traficului aeroportuar, este necesară atragerea unor operatori aeroportuari şi construirea unei relații de lungă durată, bazate pe încredere și colaborare. Un aspect esențial pentru retenţia acestora, îl reprezintă oferirea unor servicii de calitate, prin îmbunătățirea continuă a experienței pasagerilor. Punerea în folosinţă a noului terminal pana la finalul acestui an constituie premizele oferirii unei experienţe îmbunătăţite care trebuie însă validată prin obţinerea de feedback, prin acţiuni de consultare a acestora.

Membrii Consiliului consideră că loialitatea clienților se câștigă prin înțelegerea nevoilor acestora și adaptarea ofertei în funcție de feedback-ul primit. Consultarea operatorilor dar şi a pasagerilor în privința serviciilor oferite este o practică obișnuită, care se realizeaza prin sondaje de satisfacție, întâlniri periodice și canale de comunicare deschise, Societatea asigurându-se astfel că vocea clienților este auzită și integrată în procesele de luare a deciziilor. Această abordare proactivă permite identificarea rapidă a oportunităților de îmbunătățire și personalizare a serviciilor pentru a răspunde cât mai bine cerințelor diverse ale comunităților deservite.

Un alt aspect important este identificarea și eliminarea barierelor în utilizarea serviciilor aeroportuare. Consiliul recunoaște că accesibilitatea și simplitatea sunt esențiale pentru o experiență pozitivă a clienților. Prin urmare, investiţiile recent realizate în infrastructură și implementarea unor procese eficiente care să reducă timpii de așteptare și să simplifice formalitățile de călătorie, reprezintă o rețetă sigura că toate segmentele de clienți pot beneficia de servicii de înaltă calitate, într-un mod facil și sigur.

Pentru dezvoltarea afacerilor este necesară oferirea unor pachet cât mai complex de servicii aeroportuare ce ar putea include situri de deservire a nevoilor specifice sau comerciale prin punerea la dispozitie de spații de „afaceri" – pe segmente multifuncționale, din sfera mentenanței, transportului de pasageri/mărfuri, comerciale. Acestea ar putea conduce la creșterea bazei de clienți și ar complementa funcționarea Aeroportului prin generarea de venituri suplimentare necesare susținii operarii Aeroportului. Pentru aceasta este necesară valorificarea terenurilor non-aeronautice din perimetrul Aeroportului pentru activități de aviație pe segmente de nișă potrivit tendințelor economico-comerciale specifice regiunii și racordării la fluxurile internaționale.

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administraţie îşi propune îndeplinirea următoarelor obiective prioritare legate de "Clienți", "Dezvoltarea afacerilor" şi "Rentabilitate":

- **Creşterea numărului de pasageri comerciali cu 4.5% în fiecare an;**
- **Creşterea gradului de satisfacţie a clienţilor în scopul asigurării retenției acestora la un nivel de peste 75%;**

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- **Creşterea cifrei de afaceri a Aeroportului cu 2,5% in fiecare an, obținută prin creşterea traficului anual de pasageri şi aeronave și tone-marfă tranzitat;**
- **Reducerea pierderilor cu 5% în fiecare an al perioadei de mandat.**

III.1.2. Viziunea membrilor Consiliului de Administraţie privitoare la "*Siguranţa şi securitatea în operare*"

Aeroportul este certificat pentru uz public şi pune la dispoziţia oricărui operator aerian, în condiţii egale şi nediscriminatorii, în orice perioadă, cât este disponibil, infrastructura de aerodrom pentru aterizarea, decolarea, rularea şi staţionarea aeronavelor din categoriile A –D, din traficul intern şi internaţional de pasageri, marfă şi poştă.

Activităţile cu implicaţii în siguranţa zborului, desfăşurate în perimetrul infrastructurii aeroportuare trebuie executate cu echipamente şi facilităţi adecvate ce vor corespunde cerinţelor tehnice şi operaţionale aplicabile astfel cum sunt autorizate de Autoritatea Aeronautică Civilă Română. Prin investitiile realizate în cursul anului 2024 s-au asigurat premisele pentru aderarea la condiţiile de securitate şi siguranţă impuse de intrarea în Schengen a spaţiului aerian.

Pentru asigurarea unui nivel ridicat de siguranţă în operare, este necesară implementarea şi menţintinerea un program adecvat şi eficient de întreţinere a echipamentelor şi facilităţilor de aerodrom.O atenţie deosebită se acordă activităţilor desfăşurate în perimetrul platformei şi executării corecte în deplină siguranţă a procedurilor operaţionale, având în vedere că o aeronavă parcată este înconjurată de personal, echipamente şi vehicule iar îmbarcarea / debarcarea pasagerilor, bagajelor sau mărfurilor sunt supuse unor constrângeri de program de operare.

Îndeplinirea normelor specifice și în vigoare privind siguranța și securitatea zborurilor, prin luarea de măsuri reale la toate nivelele este esenţială. Aceasta va fi trebui asigurată de de către conducerea executivă prin măsuri precum:

- Adoptarea de programe, regulamente, instrucțiuni și proceduri interne de securitate aeronautică, precum și urmărirea aplicării acestora și sancționarea abaterilor
- Coordonarea operativă a activității de securitate aeronautică de pe aeroport, inclusiv a activității celorlalte componente ale sistemului de securitate, care nu sunt în subordinea autorității Aeroportului, conform standardelor în vigoare
- Implementarea prevederilor referitoare la recrutarea personalului responsabil cu aplicarea măsurilor de securitate aeronautică
- Securitatea cibernetică reprezinta un aspect mai nou care trebuie luat în considerare şi care presupune dezvoltarea normelor și planurilor privind implementarea la nivelul societății a prevederilor Politicii de securitate cibernetică, precum și implementarea Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European si al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce priveşte prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administraţie îşi propune urmărirea îndeplinirii următoarelor <u>obiective prioritare</u> legate de "Siguranța şi securitate în operare":

- **Zero neconformități de siguranta" imputabile administrației S.N. A.I.M.K.C. S.A., nerezolvate în termenul stabilit de comun acord cu organismele de audit / control/ supraveghere;**
- **Zero incidente / accidente grave de operare;**
- **Zero cazuri de incapacitate temporară totală de operare;**
- **Zero neconformități de securitate" imputabile administrației S.N. A.I.M.K.C. S.A., nerezolvate în termenul stabilit de comun acord cu organismele de audit / control/ supraveghere**

III.1.3. Viziunea membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la *„Eficienţa operaţională și financiară"*

Asigurarea resurselor financiare se află într-o strânsă corelatie cu eficiența operațională și financiară. Viziunea Consiliului privind eficiența operațională se bazează pe optimizarea continuă a proceselor pentru a oferi servicii de calitate superioară, reducând în același timp costurile și timpii de așteptare. Eficiența este văzută ca o cheie pentru competitivitate și asigurarea unei dezvoltări durabile a societății.

Un aspect esențial în acest sens este urmărirea consumurilor specifice, de la combustibil și energie, până la consumul de materiale și productivitatea resurselor umane. Prin monitorizarea atentă și analizarea datelor, conducerea executivă va identifica zonele cu potențial de economisire și va implementa măsuri pentru a reduce risipa, fără a compromite calitatea serviciilor oferite.

Optimizarea fluxurilor de pasageri și a bagajelor reprezintă un alt obiectiv major delegat conducerii executive. Reducerea timpilor de așteptare și fluidizarea proceselor de check-in, securitate și îmbarcare sunt priorități pentru a asigura o experiență cât mai plăcută pentru pasageri. Utilizarea tehnologiei moderne, cum ar fi sistemele automate de sortare a bagajelor și implementarea de porți inteligente, contribuie la eficientizarea acestor fluxuri.

Digitalizarea activităților este, de asemenea, un pilon central al strategiei de eficiență operațională. De la implementarea aplicațiilor mobile pentru pasageri, la sisteme informatice integrate pentru gestionarea operațiunilor, digitalizarea ajută la simplificarea proceselor, creșterea transparenței și îmbunătățirea capacității de răspuns la nevoile clienților. Astfel, Societatea se asigură că își menține poziția de lider în industrie prin inovare și performanță operațională de top.

Printre acţiunile pe care conducerea executivă trebuie să îşi concentreze activitatea pentru asigurarea eficienţei operaţionale se numără:

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- **Implementarea unui sistem de management privind întreținerea și reparațiile infrastructurii** și a echipamentelor aeroportuare concretizat într-un plan de întreținere a infrastructurii
- **Eficientizarea procedurilor** existente în ceea ce privește comunicarea, astfel încât să fie optimizată relaționarea cu autoritățile publice și organismele de reglementare, în vederea obținerii avizelor și acordurilor necesare implementării proiectelor, în condiții de operativitate, transparență și legalitate
- **Optimizarea procesului de standardizare a activităților de implementare a proiectelor**, măsură menită să confere un grad crescut de eficiență și adecvare a implementarii proiectelor
- **Continuarea procesului de digitalizare** a activităților care sunt pretabile pentru un astfel de proces, pentru o mai bună monitorizare a stadiului și a îndeplinirii responsabilităților alocate în mod specific, respectiv creșterea nivelului de evaluare, predictibilitate și operativitate în derularea proceselor (de natură economic-financiară, administrativă, dar și, nu în ultimul rând, al celor circumscrise siguranței și securității aeronautice), ca elemente armonizate dezideratului/capabilității de reziliență, corelat provocărilor specifice pieței regionale și macro-regionale

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administraţie îşi propune îndeplinirea următoarelor <u>obiective prioritare</u> legate de *„Eficienţa operaţională și financiară”* necesară asigurării resurselor financiare pentru o dezvoltare sustenabilă:

- **Asigurarea unui raport anual, optim, între cheltuielile cu personalul la 1000 lei cifra de afaceri;**
- **Asigurarea unui raport anual, optim, între cheltuielile cu personalul la 1000 lei venituri din exploatare;**
- **Creșterea productivității muncii exprimată ca raport între veniturile din exploatare aferente activităţii proprii și numărul mediu de personal angajat cu contract de muncă**
- **Menținerea duratei medii de plată a datoriilor non-financiare la nivelul existent la finele anului 2023**
- **Creșterea anuală a indicatorului EBITDA**
- **Reducerea gradului de îndatorare aferent activității de exploatare**
- **Creșterea eficienței in recuperarea creanțelor prin menținerea unei rate de rotație a creanțelor de sub 22 de zile**

III.1.4. Viziunea membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la *„Investiţii în Infrastructura aeroportuara”*

Pe măsura finalizării obiectivelor de investiții prevăzute de Planul Strategic sunt configurate condiții concrete de oferire a unor capabilități și servicii aeroportuare la un nivel superior de eficiență, siguranță și securitate, cu impact, implicit, în planul beneficiilor

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

pasagerilor și companiilor aeriene, cât și celorlalți factori implicați, influențați direct sau indirect de extinderea și modernizarea AIMKC (agenți economici care activează în perimetrul aeroportuar, angajații aeroportului, autoritățile locale și comunitatea locală/regională, mediul de afaceri din vecinătate, persoane care tranzitează zona etc.).

Obiectivele investiționale au ca scop atingerea obiectivelor legate de calitatea şi siguranţa serviciului oferind astfel oportunităţi de creştere a traficului de pasageri şi de mărfuri.

În prezent, Societatea este în curs de finalizare a unui program major de investiții, finanțat prin Programul Operațional Infrastructură Mare. Acest program vizează, în principal, implementarea și finalizarea lucrărilor de reabilitare/modernizare a terminalului de pasageri și a infrastructurii aeroportuare asociate, aflate în zona de proprietate a Aeroportului. Scopul este de a adapta capacitățile aeroportului la traficul de pasageri existent și prognozat și de a facilita atragerea de noi fluxuri de persoane și mărfuri, prin valorificarea optimă a nișelor de piață.

Concomitent se are în vedere optimizarea disponibilităților aferente infrastructurii și a activelor deținute pentru dezvoltarea, pe zona de vest, a unor capacități de transport intermodal (mărind accesibilitatea Aeroportului pe piața specifică), dar și de suport pentru activități secundare din sfera mentenanței aeronavelor.

Proiectele viitoare avute în vedere includ:

- **Dezvoltarea facilităților existente, a capacității de alimentare, configurațiilor de parcare și platforme și servicii**, pentru a satisface în viitor, într-un mod mult mai eficient și modern, cererea unei noi generații de aeronave mai mari care vor utiliza Aeroportul în viitor
- **Dezvoltarea de facilități cargo la nivelul Aeroportului, dar și a unor spații depozit transfer specifice transportului intermodal,** prin operaționalizarea cargo-boxului existent, reconfigurarea acestuia, dotarea cu echipamente de manipulat și ridicat, precum și asigurarea personalului necesar cu atribuții exclusive cargo-box pentru derularea operațiunilor de pregătire cargo și depozitare (în interiorul Cargo- box-ului) și a celor de handling cargo (de la ușa Cargo-box-ului până în cala aeronavei și invers), respectiv analiza oportunității de configurare a unor spații tip „antrepozit" destinate elementului de transfer din sfera transportului intermodal
- **Dezvoltarea facilităților tip "hangar" și a instalațiilor conexe și creșterea activității**: urmărirea dezvoltării hangarelor și altor facilități, respectiv componente de infrastructură de aviație pe Aeroport vor spori producția de venit și vor atrage activitate aeronautică nouă, bazată și ancorată, cu potențial specific nucleelor de dezvoltare în zona de serviciu.

Există un potențial major în creșterea activității pentru operatorii aerieni de aeronave mari, dacă pe Aeroport vor fi disponibile facilități și infrastructură de manipulare adecvate.

Aceste investiții nu numai că vor îmbunătăți serviciile aeroportuare pentru utilizatorii existenți și potențiali, dar vor demonstra angajamentul Aeroportului de a oferi o facilitate care să le poată satisface nevoile prezente și viitoare.

Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii aeroportuare prevăzute prin realizarea de obiective de investiții noi, extinderea și modernizarea capacităților și facilităților tehnice existente precum și achiziția de dotări tehnice independente precum:

Investiţie	Termen de implementare

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Investiţie	Termen de implementare
Finalizare proiect „Dezvoltare terminal, turn de control şi parcare"	2024-2025
Modernizare şi dezvoltare „Parcări auto pasageri, personal, străzi, drumuri de acces şi elemente de imprejmuire"	2024 – pentru parcarea ce deserveşte terminalul pentru pasageri; 2025-2028 pentru căi de rulare interioare, drumuri de acces şi elemente de împrejmuire
Implementare proiect „Hangar parcare şi mentenanţă aeronave"	2025-2028
Implementare proiect „Modernizare sistem electroenergetic (Etapa II)"	2025-2028
Achiziţionare dotări indepentente pentru deservirea aeronavelor la sol şi dotări tehnice pentru întreţinerea suprafeţelor de mişcare	Anual

Finanţarea obiectivelor de investiţii prevăzute în Programul strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Societatea Naţională Aeroportul International Mihail Kogălniceanu – Constanța - S.A., pentru perioada 2021-2030, urmează a se realiza din surse proprii ale beneficiarului, fonduri europene nerambursabile, fonduri publice obţinute în condiţiile legii şi alte surse legal constituite, pe baza documentaţiilor tehnico-economice aprobate conform legislaţiei în vigoare, cu respectarea reglementărilor în domeniul ajutorului de stat.

Finanțarea de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, se va realiza numai în limitele fondurilor alocate cu această destinație, prin legile anuale ale bugetului.

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administratie îşi propune urmărirea îndeplinirii următoarelor obiective prioritare legate de "*Investiţii în Infrastructura aeroportuară*":

- **Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii aeroportuare prin realizarea în procent de 100% a stadiului fizic al investițiilor propuse prin planurile anuale de investiții cu încadrarea în plafonul valoric anual aprobat prin BVC.**

III.1.5. Viziunea membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la *"Mediul înconjurător"*

Viziunea membrilor Consilului privind protecția mediului este centrată pe dezvoltarea durabilă și responsabilitatea ecologică, reflectând angajamentul Societăţii față de reducerea impactului său asupra mediului. Implementarea și menținerea unui sistem de management integrat pentru calitate și mediu reprezintă un pilon central al acestei viziuni (ISO 9011, 14001, OHSAS 18001). Aceste standarde reprezintă garanţia respectării standardelor

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

internaționale și a reglementărilor legale legate de mediu, arătând că toate operațiunile Societăţii sunt aliniate la cele mai bune practici de sustenabilitate.

- Respectarea cerințelor de mediu și protecția ecosistemelor sunt priorități absolute.
- SN AIMKC SA se angajează să minimizeze impactul asupra habitatelor naturale și să contribuie activ la conservarea biodiversității. Acest lucru include monitorizarea continuă a activităților și adoptarea de măsuri preventive pentru a evita accidentarea păsărilor în perimetrul Aeroportului, precum şi poluarea și degradarea mediului.
- Reducerea consumului de combustibil și a emisiilor de carbon este esențială pentru abordarea schimbărilor climatice. Investiţiile ce vor urma vor avea ca obiect utilizarea de tehnologii eficiente energetic și implementarea de soluții inovatoare pentru a scădea consumul de combustibil. De asemenea, se urmărește reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră prin modernizarea echipamentelor și utilizarea de surse de energie regenerabilă.
- Prin aceste măsuri, SN AIMKC SA nu doar că își îmbunătățește performanța ecologică, dar și contribuie la protejarea planetei pentru generațiile viitoare, demonstrând că dezvoltarea economică poate merge mână în mână cu protecția mediului.

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administratie îşi propune monitorizarea consumului de energie prin urmărirea energiei consumate în raport cu puterea aprobată de distribuitorul de energie.

III.1.6. Viziunea membrilor Consiliului de Administrație referitoare la *"Angajaţi"*

Angajaţii oricarei societăți reprezintă resursa esențială, motorul care pune în mișcare infrastructura şi resursele materiale pe care le administreaza societatea. Angajații sunt considerați cel mai valoros activ, iar investiția în dezvoltarea lor profesională este o prioritate. Consiliul susține programe de formare continuă și dezvoltare a competențelor, care să permită angajaților să se adapteze schimbărilor tehnologice și să crească în cadrul organizației. Astfel, se încurajează învățarea pe tot parcursul vieții și crearea unei culturi organizaționale bazate pe inovație și performanță.

Siguranța angajaților este o preocupare majoră a membrilor consiliului, iar prevenirea accidentelor de muncă reprezintă o componentă esențială a politicii de sănătate și securitate în muncă. Consiliul se va asigura ca, conducerea executiva va implementa standardele de siguranță si securitate specifice domeniului și va asigurarea unui mediu de lucru sigur și sănătos. Prin instruiri regulate și evaluări de risc, se urmărește reducerea la minimum a riscului de accidente de muncă.

Condițiile de lucru sunt un alt aspect crucial, motiv pentru care membrii consiliului vor urmari crearea crearea unui mediu de lucru echitabil, incluziv și motivant, care să sprijine echilibrul între viața profesională și cea personală. Asigurarea unui spațiu de lucru confortabil, accesul la resurse necesare și promovarea bunăstării fizice și mentale a angajaților sunt priorități constante, astfel incat angajații sa se simta respectați, valorizați și motivați să contribuie la succesul organizației.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administraţie îşi propune urmărirea îndeplinirea următoarelor obiective prioritare legate de "Personalul societăţii":

- **Asigurarea sănătăţii şi siguranţei angajaţilor la locul de muncă, astfel încât să nu existe vătamări ale angajaților la locul de muncă**
- **Asigurarea condițiilor, mijloacelor și dotărilor necesare pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor angajaților la locul de muncă în directă legătură cu obiectivele societății și întocmirea unui plan de perfecţionare astfel încât toţi angajaţii să beneficieze de un program de pregătire profesională de peste 30 ore/an.**

III.1.7. Viziunea membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la *"Comunităţi"*

Viziunea membrilor Consiliului în relația cu comunitățile locale este centrată pe implicare activă, sprijin reciproc și dezvoltare durabilă. SN AIMKC SA consideră că succesul său este strâns legat de bunăstarea comunităților în care operează. Prin urmare, AIMK se angajează să contribuie la dezvoltarea acestora prin proiecte care aduc valoare adăugată și să sprijine inițiativele locale care promovează educația, cultura și siguranța.

Un exemplu de angajament față de comunitate este organizarea anuală a show-ului aviatic *Black Sea Air Show*, un eveniment spectaculos care atrage sute de participanți și promovează atât aviația, cât și turismul în regiune. Acest eveniment nu doar că aduce beneficii economice, ci și întărește legăturile dintre AIMK și publicul larg, oferind o experiență de neuitat și o platformă pentru educație în domeniul aviației.

În plus, SN AIMKC SA se angajează să sprijine comunitatea în situații de urgență, răspunzând prompt solicitărilor Inspectoratului pentru Situații de Urgență (ISU). Participarea la operațiuni de salvare de vieți în cazul dezastrelor naturale sau al altor incidente critice demonstrează angajamentul față de protejarea și securitatea comunităților. Prin aceste acțiuni, AIMK nu doar că sprijină intervențiile de urgență, dar și consolidează încrederea comunității în capacitatea sa de a contribui la binele comun.

III.2. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND PLANIFICAREA FINANCIARA ŞI ASIGURAREA INTEGRITĂŢII RAPORTĂRILOR FINANCIARE ŞI NEFINANCIARE

Liniile principale de dezvoltare, astfel cum reies din prezentul Plan de Administrare, vor fi transpuse, an de an, în Bugetul de Venituri şi Cheltuieli al Societăţii, astfel încât valorile înscrise în buget să respecte următoarele două condiţii:

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- ✓ Să respecte corelaţiile impuse de prevederile legale
- ✓ Să prevadă acel nivel valoric al indicatorilor de buget care să conducă la respectarea indicatorilor cheie de performanta "ICP" rezultaţi din prezentul Plan de Administrare.

Bugetul de venituri şi cheltuieli va fi întocmit cu luarea în considerare a angajamentelor asumate şi a nivelului subvenţiilor anuale alocate şi va fi prezentat spre aprobare ministerelor de resort, potrivit cerinţelor legale şi Adunării Generale a Acţionarilor Societăţii, în termenele legale.

Conducerea administrativă va urmări, lunar, gradul de îndeplinire a indicatorilor de BVC (realizat vs ţintă/ bugetat) pe baza rapoartelor lunare prezentate de conducerea executivă.

Calendarul de raportare financiară şi non-financiară

Conducerea administrativă va elabora la începutul fiecarui an, un calendar de raportare, atât financiară, cât şi nefinanciară:

(i) în scopul respectarii prevederilor legale (cum este cazul situaţiilor financiare, a bugetului de venituri şi cheltuieli, raportări cerute de lege sau actul constitutiv a fi înaintate către Adunarea Generală a Acţionarilor), cât şi

(ii) pentru scop intern, de evaluare de către conducerea administrativă a activitatii managementului executiv.

Pe parcursul anului, conducerea administrativă va urmari (i) prezentarea de către conducerea executivă a rapoartelor sau documentelor cerute prin calendarul de raportare financiară şi nefinanciară în forma impusă de lege, de reglementarile interne ale Societăţii sau indicată sub formă de machetă de către conducerea administrativă (ii) în termenele indicate prin calendar şi va urmări ca (iii) modul de prezentare să aibă un nivel corespunzător în ceea ce priveşte acurateţea datelor şi informaţiilor, dar şi în ceea ce priveşte calitatea argumentaţiei.

In urmărirea performanţei financiare a Societăţii, Consiliul va avea o strategie financiară prudentă menită să reducă pierderile din activitatea de exploatare, să crească eficienţa în activitatea operaţională, să crească productivitatea muncii şi să întărească disciplina financiară prin recuperarea creanţelor şi plata la termen a datoriilor.

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de administraţie îşi propune urmărirea respectării termenelor și obligațiilor de raportare a situaţiilor financiare anuale către autorităţi precum şi de prezentare, în vederea aprobării acestora de către Adunarea Generala a acţionarilor

Un rol esenţial în monitorizarea procesului de raportare financiară şi a întegrităţii elementelor acesteia il are Comitetul consultativ de Audit, comitet înființat prin hotărârea Consiliului de Administrație și format din membri neexecutivi ai Consiliului care revizuiesc aspectele semnificative ale raportării financiare, monitorizează procesul de pregătire a situațiilor financiare ale Societăţii, inclusiv raportările semestriale și discută cu auditorul statutar opiniile divergente sau contrare pe care acesta le-ar putea avea în relaţia cu conducerea executivă şi personalul Societăţii.

Responsabilitatea cu privire la întocmirea situațiilor financiare aparține managementului - componentă intrinsecă a procesului de delegare a autorității, însă Comitetul de Audit, în

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

numele Consiliului, are un rol de verificare şi asigurare cu privire la modul în care s-a desfăşurat procesul de înregistrare în contabilitate, tratamentele contabile utilizate şi implicit modul de întocmire a raportării financiare.

Membrii Comitetului de Audit trebuie sa verifice independenţa auditorului financiar statutar şi să monitorize procedura de selecţie şi numire a acestuia.

III.3. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND ADMINISTRAREA ŞI MANAGEMENTUL RISCURILOR LA CARE ESTE EXPUSĂ SOCIETATEA

Principiul care trebuie urmărit în procesul de administrare al riscului la nivelul Societăţii trebuie să fie atingerea **punctului de echilibru** între administrarea controlată/gestionarea conştientă şi reală ***a tuturor riscurilor*** şi necesitatea atingerii ***obiectivelor de creştere a activităţii şi a veniturilor***, ***respectiv a îndeplinirii unor obligaţii legale dar şi morale*** cerute de alte parţi interesate precum stat/comunitati/angajaţi etc., în condiţiile existenţei unor ***resurse limitate*** (cantitativ şi valoric).

Consiliul de Administraţie va fi asistat în indeplinirea misiunii sale din domeniul urmăririi administrării riscurilor din Societate de către Comitetul de gestionare a riscurilor, Comitet consultativ format din 3 membri aleşi din rândul membrilor neexecutivi ai Consiliului.

Consiliul îşi propune aprobarea unei politici de administrare a riscurilor, la propunerea Comitetului consultativ de gestionare a riscurilor. Politica va urmări principiul enunţat mai sus, şi stabili limita de toleranţă la risc a Societăţii. Toleranța la risc reprezintă cantitatea de risc pe care Societatea este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat, în situații în care riscul poate fi o oportunitate sau o amenințare.

Limitele de toleranță la risc vor stabilite cu luarea în considerare a următoarelor perspective:

- *Perspectiva cost-beneficiu* - scopul acestei analize fiind acela de a se depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune "costuri" exagerat de mari în raport cu beneficiul;
- *Perspectiva resurselor totale* - pe care Societatea le poate aloca măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare

Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată, necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină unele reziduale.

Un instrument de lucru folosit în procesul de evaluare a riscurilor îl reprezintă matricea riscurilor, care permite compararea diferitelor tipuri de riscuri şi care va lua în considerare valorile probabilităţii şi impactului. În baza clasificării și evaluării riscurilor pe domenii, se vor stabili măsuri de prevenire/control pentru diminuarea expunerii la risc, prin reducerea probabilității de materializare ori de minimalizare a impactului global. Aceste măsuri vor viza în special, riscurile mari/semnificative și cele medii.

Comitetul consultativ de gestionare a riscurilor şi Consiliul se vor asigura că matricea riscurilor este actualizată periodic prin completarea cu riscurile nou aparute, evaluarea

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

acestora şi reevaluarea celor existente prin prisma condiţiilor existente la momentul evaluării şi strabilirea de măsuri menite să reducă/amelioreze/elimine efectele în cazul producerii. Riscurile având gradul de risc cel mai ridicat vor fi cu precădere analizate şi la nivelul Comitetului consultativ de gestionare a riscurilor.

Riscurile cu gradul de risc cel mai ridicat au fost inventariate şi sunt reprezentate grafic după cum urmează:

DESCRIERE PERICOL	CAUZE POTENTIALE ALE PERICOLULUI	IDENTIFICAREA PERICOLELOR	RISCURI ASOCIATE	CONTROLUL RISCURILOR/ MASURI
Infrastructura aeroportuara: beton pista, suprafete inierbate adiacente pistei sisteme electrice, echipamente deservire aeronava etc.	Infrastructura inca existenta realizata in anii 60-70 (portiuni din pista).Mentenanta echipamente aeroportuare nerealizata la timp, conditii meteorologice adverse, s.a.	Avariere suprafete de siguranta betonate sau inierbate, echipamente aeroportuare ce nu functioneaza in parametrii tehnici normali, producerea de FOD.	Limitari de natura operationala, posibila avariere aeronava.	Respectarea procedurilor interne aplicabile. Inspectii si audituri de monitorizare a conformarii cu cerintele de reglementare aplicabile. Lucrari de reabilitare executate (balizaj, banda pistei, RESA etc.).
Fenomene meteorologice extreme.	Schimbarile climatice.	Furtuna puternica cu descarcari electrice. Ploaie puternica. Ploaie care ingheata Ninsoare puternica. Temperaturi ridicate sau foarte scazute.	Limitari de natura operationala datorita precipitatiilor abundente sau inundatiilor: pista inchisa, terminale pasageri inundate.	Monitorizarea evolutiei condiitilor meteorologice prin mijloace specifice si aplicarea preventiva de masuri specifice conform procedurilor interne aplicabile.
Factorul uman	Societatea are in vigoare un contract colectiv de munca ce a favorizat in trecut conflicte de munca si posibil si in viitor	Posibile litigii cu salariatii si conflicte de munca.	Scaderea productivitatii muncii si implicit a veniturilor si/sau cresterea costurilor si o imagine publica negativa a societatii.	Renegocierea clauzelor generatoare de riscuri in cadrul noului CCM

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Riscurile cu grad ridicat vor fi evaluate periodic de catre membri comitetului consultativ de administrare a riscurilor care vor formula consiliului de administratie recomandari privind dispunerea de masuri in vederea eliminari, reducerii respectiv mentinerii sub controla acestora, dupa cum este cazul.

Dintre riscurile ce vor fi evaluate periodic de Comitetul de gestionare a riscurilor constituita la nivelul societatii se numară :

Riscuri	**Strategia adoptata pentru risc/ Actiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente**
Riscul unei evoluții negative a economiei	
Creanțe neîncasate la termen	Respectarea procedurilor interne în ceea ce privește recuperarea creanțelor Analiza balanței lunare a clienților neîncasați demararea procedurilor de recuperare a creanțelor
Deficiențe în activitățea de contractare	Respectarea procedurilor interne și a legislației
Lipsa studiilor de marketing/piață în vederea conformării cu mediul extern și pentru promovarea activității aeroportuare	Cercetarea mediului intern si extern in vederea intocmirii studiilor de piata/marketing, pentru identificarea de noi oportunitati de dezvoltare, pentru realizatea de strategii de marketing; Gestionarea materialelor publicitare și participarea la târguri, ședințe și expoziții în vederea prezentării și promovării aeroportului atât la nivel național cât și internațional.
Blocaj economic în contextual evoluției situației politico-militare în zonă	Efectuarea de analiză de risc pentru identificarea timpurie a potențialelor deficiențe și a scenariilor de combatere a acestora
Risc financiar:	
Risc de lichiditate **Pentru gestionarea riscului de lichiditate voi avea în vedere:** gestionarea eficientă a fluxurilor de numerar, a clienţilor şi furnizorilor; gestionarea eficientă a fondurilor nerambursabile şi rambursabile pentru finanţarea investiţiilor; respectarea termenelor şi a prevederilor legale privind elaborarea şi depunerea situaţiilor financiare, a declaraţiilor şi rapoartelor; analizarea veniturilor, a costurilor şi a rezultatului final, găsirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor şi de îmbunătăţire a rezultatelor financiare; derularea activităţii de audit conform prevederilor legislative astfel încât să asigure derularea în bune condiţii a activităţii financiare, monitorizarea eficacităţii sistemelor de control intern, de audit intern şi de management al riscurilor din cadrul societăţii; facturarea corectă, încasarea şi analizarea soldului facturilor neîncasate; analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta risc pentru fluxul de numerar al societății; monitorizarea sistemului de gestionare a creanţelor restante, inclusiv somarea restanţierilor	
Riscul comercial	
Lipsa utilizării eficiente a fondurilor, promovarea concurenței	Precizarea în cadrul documentatiei de atribuire a cerințelor, criteriilor, regulilor, precum și a altor

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Riscuri	Strategia adoptata pentru risc/ Actiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente
între operatorii economici, garantarea tratamentului egal și nediscriminarea operatorilor economici, asigurarea transparenței și integrității procesului de achizitie publica	informații necesare pentru a asigura ofertantului o informare corecta, completa si explicita cu privire la modul de aplicare a procedurii de atribuire
Strategiilor de contractare ineficiente pentru prestațiile oferite și spațiile/terenurile/suprafețele ce sunt solicitate de agenții economici	Fundamentarea tarifelor prin raportare la nivelul cererii și la condițiile de piață
Evenimente oficiale organizate cu nerespectarea tuturor normelor specifice activității de protocol	Coordonarea activităților protocolare ale SN AIMKC SA(vizite/recepții/ceremonii oficiale) prin buna organizare și desfășurare atât cu respectarea normelor de protocol pentru o mai bună vizibilitate pe piață
Insuficienta anticipare a oportunităților de contractare și colaborare	Optimizarea procesului de analiză a oportunităților de atragere de noi parteneri contractuali din rândul operatorilor aeriani comerciali (cargo și pasageri) Păstrarea și sprijinirea investițiilor realizate pe aeroport.
Diminuarea portofoliului de clienți	Exploatarea pieţei existente, prin mărirea la posibilităţile maxime a părţii de piaţă curente Sprijinirea companiilor aeriene care opereaza curse regulate de pe AIMKC în vederea consolidarii traficului • Atragerea de noi companii aeriene pentru exploatarea potențialului de piață existent Adoptarea unei politici tarifare de încurajare a traficului
Risc operațional	
Neconformități identificate raportat la starea suprafeței pistei în timpul controlului suprafeței de manevra	Instruirea personalului Inspectarea și monitorizarea stării suprafeței de mișcare Supravegherea și protejarea aerodromului Verificarea în teren a obstacolelor din incintă și din jurul aeroportului
Potențiale neconformiăți operaționale	Audituri de monitorizare a conformării la compartimentele interne, conform planificării anuale a auditurilor și în corelare cu programul de supraveghere AACR.
Incursiuni neautorizate la pistă	Instruire personal aeroportuar conform program intern de prevenire RI din MSA. Mentenanță preventivă / corectivă a infrastructurii aeroportuare (balizaj căi de rulare, stopbar, marcaje căi de rulare,

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Riscuri	Strategia adoptata pentru risc/ Actiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente
	lumini de gardă etc.)
Prezența păsărilor și animalelor pe suprafața de manevră.	Măsuri pentru crearea unui habitat neprielnic și intervenția asupra habitatelor (înlăturarea surselor de apa și hrană) perimetrale cadrul Comitetului de evaluare a sigurantei
Întârzieri în ceea ce privește programele investiționale	Analize periodice în cadrul ședințelor Consiliului de Administrație în vederea evaluării stadiului investițiilor
Dependența de angajați cheie	Dezvoltarea și diversificarea planului de pregătire profesională
Lipsa unei delimitări clare între rolurile pe care le au salariații în cadrul diferitelor structure interne de coordonare	Procedurarea activităților potențial generatoare de riscuri
Fraudă	Monitorizarea permanentă a activității, analizarea rapoartelor consilierului de etică și ale consilierului de integritate
Capacitate insuficientă de procesare	Determinarea resurselor necesare operaționalizării activităților
Pierderi datorate evenimentelor catastrofice/dezastrelor naturale sau generate de oameni ori factori din afara societății;	Actualizarea planurilor și procedurilor astfel încât să fie minimizate pierderile
Pierderea oportunităţilor de finanţare accesibile prin diverse mecanisme	Monitorizarea permanentă a strategiei de contractare și a derulării proiectelor de investiții Dezvoltarea și administrarea aeroportului cu o dependență minimă de finanțarea publică
Întârzieri în ducerea la îndeplinire a obligațiile contractuale de către partenerii contractuali	Monitorizarea permanentă a derulării contractelor, păstrarea unui dialog permanent cu partenerii contractuali
Neaprobarea bugetului de venturi de venituri și cheltuieli	Gestionarea eficientă a lichidităților și resurselor existente

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administratie îşi propune îndeplinirea următoarelor <u>obiective prioritare</u> legate de "*Administrarea riscurilor*" Societăţii:

- **Stabilirea Politicii privind riscurile asociate activității Societăţii şi monitorizarea implementării acesteia**

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

III.4 VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND ASIGURAREA UNUI SISTEM DE CONTROL INTERN MANAGERIAL FUNCȚIONAL ŞI EFICIENT

Controalele efectuate de structurile de control intern au scopul de a verifica dacă procedurile specifice fiecărei activități respectiv sistemele utilizate operează de o maniera în care riscurile de nefuncționare sau funcționare defectuoasă, eroare sau fraudă sunt eliminate. În ceea ce privește tipurile de controale, acestea pot fi:

- *controale preventive,* care au rolul de a preveni producerea unui risc (spre exemplu controlul financiar preventiv);
- *controale detective*, care au rolul de a detecta riscurile care se materializează, caz în care aceștia informează persoanele însărcinate să ia masuri, de a identifica cauzele producerii lor și de a extinde aria de verificare pentru a stabili întinderea(audit intern, audit de calitate, control financiar de gestiune);
- *controale corective*, care au rolul de a propune măsuri corective și de limitare a consecințelor unor evenimente deja întâmplate(audit intern, audit de calitate, control financiar de gestiune);

Structurile de control intern raportează conducerii executive, pentru a le permite acestora obținerea de asigurări cu privire la modul în care riscurile interne sunt identificate, evaluate, ameliorate sau eliminate procedural.

Cât privește verificarea eficacității funcționarii sistemului de control intern, acesta este apanajul Consiliului care trebuie să se asigure ca exista activități de verificare a modului în care personalul participă activ în procesul de management al riscurilor cât și la modul în care acțiunile de control intern își stabilesc și realizează misiunile de control. Pentru îndeplinirea acestei responsabilități, Consiliul este asistat atat de catre C*omitetul consultativ de audit* constituit la nivelul Consiliului, format din membri neexecutivi cu experiență în domeniul auditului și contabilității, cat si de catre *Comitetul consultativ de gestionare a riscurilor.*

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, Comitetul consultativ de Audit analizeaza activitatea de audit intern, structura organizatorică care raportează Consiliului, din perspectiva stabilirii planului de audit anual si multianual, a gradului de indeplinire a planului de audit, a modul de efectuare a misiunilor de audit și se asigura ca recomandarile stabilite de auditul intern sunt implementate de catre structurile organizatorice in termenele stabilite, elaborand propuneri de masuri Consiliului de Administratie, dupa caz.

Comitetul de gestionare a riscurilor asigură concordanţa activităţilor de control cu riscurile generate de activităţile şi procesele care fac obiectul controlului, identifică, analizează, evaluează, monitorizează şi raportează riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, alte măsuri luate de conducerea executivă. De asemenea, este responsabil cu măsurarea solvabilităţii întreprinderii publice, prin raportare la atribuţiile şi obligaţiile uzuale ale acesteia, şi informează sau, după caz, face propuneri Consiliului de Administraţie.

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administratie îşi propune îndeplinirea următoarelor <u>obiective prioritare</u> legate de "Sistemul de control intern managerial":

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- **Menținerea unui sistem de control intern managerial functional si eficace;**
- **Aprobarea planurilor anuale si multianuale de audit intern precum si a recomandarilor formulate in urma defasurarii misiunilor de audit**

III.5 VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND SELECTIA SI NUMIREA A CONDUCERII EXECUTIVE; EVALUAREA ACTIVITATII CONDUCERII EXECUTIVE

Consiliul de Administratie își îndeplinește rolul de numire a conducerii executive şi de evaluare a activităţii acesteia cu sprijinul Comitetului de Nominalizare şi Remunerare, format din 3 membri neexecutivi ai Consiliului. Acesta are atribuţii şi realizează activităţi necesare îndeplinirii obligaţiilor Consiliului referitoare la:

- Procesul de recrutare, selectie, numire a directorilor cărora le sunt delegate atribuţii de conducere, în speţă directorul general şi directorul financiar/economic.
- Negocierea remuneraţiei directorilor executivi in limitele stabilite de lege si de Adunarea Generala a Actionarilor
- Procesul de armonizare a Politicii de remunerare a conducerii executive cu Politica de remunerare si acordare de beneficii a personalului Societatii

Comitetul de Nominalizare si Remunerare are ca obligatii principale urmatoarele:

- Analiza rapoartelor interne specifice emise de Societate si emiterea de recomandari pentru Consilul de Administratie ;
- Elaborarea de propuneri concrete cu privire la calendarul de selectie si recrutare a directorilor executivi, la modalitatea de recrutare (cu sau fara firma de recrutare externa), la profilul ideal al candidatilor elaborand in acest sens propunerile privind competentele si abilitatile necesare precum si scoringul aferent acestora
- Coordonarea procesului de evaluare a activitatii administratorilor si directorilor.

Evaluarea activitatii conducerii executive se va realiza pe mai multe paliere si va utiliza instrumente diferite de masurare.

Astfel,

1) ***Evaluarea operativă, lunară*** **–** va fi realizată în baza raportului lunar prezentat de conducerea executiva, acesta fiind un instrument de masurare a progresului activitatii prin furnizarea atat a indicatorilor de buget, urmariti pe linii de afaceri si sucursale, dar si prezentarea rezultatelor obtinute de conducere pe diverse activitati, incluzand fara a se limita la:

a. *activitatea comerciala,*

b. *gradul de indeplinire a anumitor indicatori ce pot fi calculati si monitorizati lunar*

c. *plan de investitii – progres, limitari, plan de masuri de redresare*

d. *litigii majore – progres si probabilitate de pierdere/castig precum si*

e. *emiterea unor acte juridice cu impact semnificativ asupra activitatii inclusiv masurile luate/ce trebuie luate de transpunere in cadrul de reglementare intern;*

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

2) ***Evaluarea periodica, trimestriala*** va fi realizata in baza Raportului de activitate al Directorului General elaborat trimestrial si pe baza raportarii indicatorilor cheie financiari "ICP" alocati trimestrial directorului general, astfel cum sunt acestia aprobati de consiliu, in baza componentei de management, indicatori de referinta inclusiv pentru calculul remuneratiei variabile- subcomponenta trimestriala; indicatorii vor fi insotiti de un raport de activitate care va cuprinde informatiile prevazute in raportul lunar cumulat pentru trimestrul la care face referire;

3) ***Evaluarea periodica, anuala*** realizata pe baza raportarii financiare anuale, a Raportului anual de activitate, a declarariilor privind conformitatea, a respectarii calendarului de raportare, a raportului privind indeplinirea nivelului tinta al indicatorilor cheie de performanta, evaluarea cea mai cuprinzatoare dintre toate evaluarile periodice si concretizata in Raportul de evaluare anuala a directorilor Societatii, elaborat de catre Consiliul de Administratie.

4) ***Evaluarea indirecta*** realizata pe baza modului in care directorul general coordoneaza personalul societatii in vederea indeplinirii planurilor de masuri indicate prin rapoartele de audit intern, dar si a altor rapoarte de control efectuate de autoritati de control externe. In cadrul acestei evaluari consiliul de administratie va urmari modul de raspuns al conducerii executive (urmarire a actiunilor/coordonare personal) raportat la modul de indeplinire a planurilor de masuri dispuse de organele de control, progresul inregistrat in rectificarea deficientelor constatate prin rapoartele de control, precum si raportarea gradului de conformare pe baza calendarului impus de organele de control.

Principiile **care vor sta la baza** ***evaluarilor realizate de conducerea administrativa*****, sunt urmatoarele:**

1. **Se va urmari progresul înregistrat de directorul general** pe activităţi, gradul de îndeplinire pe etape a proiectelor, **precum si progresul inregistrat in rezolvarea diverselor probleme raportat la stadiul initial/de referinta.**

2. **Se va urmari gradul de indeplinire a obiectivelor si tintelor alocate indicatorilor de performanta ce vor fi alocati spre realizare in sarcina directorilor executivi.**

Prin ***evaluările*** pe care le realizează, conducerea administrativă ***va urmari îndeplinirea obiectivelor*** *(atât pe palierul operaţional - director general, cât si non-operational - Consiliu de Administratie*) ***incluse în Scrisoarea de asteptări*** concretizate în indicatorii cheie de performanţă, dar şi ***îmbunătăţirea graduală a modului de funcţionare*** al Societatii, astfel încât ***Societatea să devină*** la finalul celor 4 ani de mandat un model de eficienţă economică, o Societate care dispune de sisteme de management performante, menite să asigure un flux informaţional intern, precum şi un proces decizional eficient, dar şi bazat pe informaţii complete şi coerente, respectiv un flux informaţional extern coerent, prezentat la timp şi la standarde europene de calitate.

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administratie îşi propune îndeplinirea următoarelor <u>obiective prioritare</u> legate de "*Selectia si numirea directorilor executivi, precum si de evaluarea si raportarea activitatii si a gradului de indeplinire a obiectivelor alocate atat directorilor executivi cat si ai membrilor Consiliului de Administratie*":

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- **Derularea procedurii de recrutare a directorilor executivi si inaintarea Consiliului de Administratie a listei scurte rezultate in urma derularii procedurii de selectie in vederea numirii şi**
- **Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor.**

III.6. VIZIUNEA CONSILIULUI PRIVIND CONDUITA PROFESIONALA SI CONDUITA IN AFACERI, INTEGRITATE SI ASIGURAREA TRANSPARENTEI CERUTE DE REGLEMENTARI

Consiliul de Administratie va revizui anual si va actualiza, dupa caz, prevederile Codului de etica și conduita care va include valorile de baza ale Societatii, va defini concepte/limite si va prevedea principii si mecanisme legate de:

- conduita in relatiile cu partenerii de afaceri,
- evitarea si combaterea conflictelor de interese,
- tratamentul cadourilor, cheltuielilor de protocol si interzicerea platilor de facilitare
- intoleranța fata de coruptie, frauda si spalarea de bani
- modul în care trebuie sa reactioneze societatea, prin mecanismele de functionare interne atunci cand constata incalcarea normelor de etica si conduita

Conducerea administrativă va veghea permanent la implementarea acestuia in Societate și va urmări modul de aplicare prin analiza rapoartelor de activitate efectuate de ofițerul de etică al societății.

Consiliul de Administratie se va asigura cu privire la indeplinirea cerintelor de transparenta si publicare a informatiilor de interes public, atat pe site-ul companiei, si se va asigura cu privire la inregistrarea hotararilor Adunarilor Generale ale Actionarilor la institutiile abilitate ale Registrului Comertului, conform prevederilor legale si potrivit hotararilor Adunarii Generale a Actionarilor.

În vederea operationalizarii luptei impotriva coruptiei și a asigurării independentei si obiectivitatii in tratarea incidentelor legate de bunele practice institutite prin Codul de Etica si Conduita, dar si in vederea asigurarii transparentei, conducerea administrativa isi propune :

- Dezvoltarea unei culturi a transparentei;
- Dezvoltarea și implementarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță;
- Dezvoltarea unui mecanism institutional de evaluare ex-post a incidentelor de integritate si de promovare a masurilor preventive adaptate;
- Reducerea vulnerabilitatii si a reducerii riscurilor de coruptie;
- Cresterea gradului de cunoastere si intelegere a standardelor de integritate de catre angajati;
- Implementarea unor politici si proceduri coerente transpuse in cadrul "Planului de Integritate" va conduce inclusiv la imbunatatirea indicatorilor urmariti in cadrul raportarilor non-financiare, raportari pe care Societatea va trebui sa le realizeze incepand cu anul 2024.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL
MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.

Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

•

În concluzie, pentru perioada 2024-2028, Consiliul de Administratie isi propune îndeplinirea următoarelor <u>obiective prioritare</u> legate de "Etica, integritate si transparenta organizationala":

- **Asigurarea cresterii integritatii institutionale prin supravegherea exercitata asupra indeplinirii masurilor stabilite prin Planul de integritate,**
- **Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.**

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

IV. COMPONENTA DE MANAGEMENT

Subsumat viziunii și obiectivelor membrilor Consiliului de Administratie referitoare la dezvoltarea Societății pentru perioada de mandat 2024-2028, directorii executivi vor avea în vedere realizarea de planuri de acțiune si luarea de măsuri pentru realizarea obiectivelor aprobate de Consiliul de Administratie și incluse in Componenta de Administrare a Societatii astfel dupa cum urmează:

IV.1 În vederea îndeplinirii obiectivelor strategice de dezvoltare aferente clienţilor comerciali şi creşterii cifrei de afaceri:

- Se vor monitoriza permenant aeroporturile din țară și cele din vecinătate în vederea corelării permanente a politicii tarifare astfel încât tarifele practicate să fie competitive și adaptate cerinței pieței. De asemenea se vor face investiții în echipamente în vederea diversificării atât a serviciilor aeronautice și non-aeronautice (în scopul eficientizării costurilor și a timpilor de deservire a aeronavelor) cât și în vederea sporirii gradului de comfort al pasagerului și varietății gamei de servicii oferite în perioada premergătoare îmbarcării.
- Se va adapta permanent politica tarifară la condițiile pieței și se vor oferi (pe perioade limitate de timp) diverse scheme de ajutorare menite să scadă costurile de operare și să sprijine noii operatori sau pe cei existenți care doresc să deschidă noi rute. De asemenea se vor contacta operatorii aerieni atât în cadrul unor discuții față în față (fie ele în format fizic prin deplasarea la sediul acestora sau al Aeroportului Internațional Mihail Kogălniceanu – Constanța, fie prin intermediul metodelor de comunicare on-line) cât și în cadrul diverselor forumuri / expoziții aeronautice la care Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu – Constanța va participa, în vederea dezvoltării de noi parteneriate sau extinderii celor existente.
- În vederea obținerii unei imagini cât mai clare asupra preferințelor pasagerilor în materie de destinații și operatori aerieni, se vor realiza periodic (anual sau la doi ani) studii de trafic care să colecteze datele referitorare la numărul de persoane din bazinul de colectare al Aeroportului Internațional Mihail Kogălniceanu Constanța care a utilizat transportul aerian în ultimii trei ani, statele și orașele în care au călătorit, cu ce operatori aerieni, ce aeroporturi au utilizat, perioada șederii, costul mediu al biletelor, numărul de bilete rezervate în anul următor, etc.. Datele astfel colectate vor fi utilizate în negocierile cu operatorii aerieni în vederea deschiderii de noi rute sau a creșterii frecventelor în cazul destinațiilor existente.
- Se vor dezvolta parteneriate cu stakeholderii locali (Organizațiile de Management a Destinației din zona, autoritățile locale, diversele organizații sau asociații profesionale, agenți economici de interes local și regional, Camera de Comerț, Industrie, Navigație și

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Agricultură Constanța, etc.) în vederea consultării acestora în privința deschiderii de noi destinații și a modurilor în care aceștia pot ajuta operatorii aerieni, etc..

- Vor fi contactați reprezentanții consiliilor județene din regiunea de Sud-Est în vederea cooptării acestora în procesele de negociere a noilor destinații și de atragere de noi operatori, dar și pentru a sprijini aeroportul prin stabilirea unor trasee de transport în comun care să includă Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu Constanța.
- Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu Constanța va efectua demersuri pentru organizarea, alături de Camera de Comerț, Industrie, Navigație și Agricultură Constanța, de celelalte Camere de Comerț din regiunea de Sud-Est precum și împreună cu asociațiile sau operatorii economici locali și regionali întâlniri în vederea dezvoltării segmentului de transport cargo, pentru a evalua în mod obiectiv care ar fi necesitățile zonei pentru acest segment, pentru demara ulterior discuțiile cu operatorii aerieni de pe segmentul de transport mărfuri.
- În vederea creșterii vizibilității se vor încheia parteneriate cu diverse entități din domeniul mass-media tradițional și digital prin intermediul cărora vor fi promovate destinațiile deservite și evenimentele desfășurate pe aeroport. Se are în vedere inclusiv organizarea unor evenimente de tip "porți deschise" cu prilejul anumitor sărbători, prin care populația să poată vizita aeroportul și facilitățile acestuia. Totodată periodic, reprezentanții abilitați ai companiei, vor participa la emisiuni radio, televizate sau de tip pod-cast în vederea prezentării activității aeroportuare și a "educării" populației în privința practicilor și procedurilor aeroportuare.

Toate acestea au menirea de a apropia pasagerii de Aeroport, prin familiarizarea cu facilitățile și personalul aeroportuar, având că scop final fidelizarea acestora.

IV.2. În vederea atingerii obiectivelor corespunzătoare viziunii administratorilor raportat la *"Siguranța și securitate în operare"*, directorii vor acționa pe următoarele coordonate:

- Aplicarea continuă și corectă a măsurilor de securitate din Programul de Securitate al Aeroportului în vigoare precum și a Planului de pază în vigoare;
- Emiterea imediat a Planului de acțiuni corective ca urmare a activităților de control din punct de vedere securitate aeronautică (audit/inspecție/teste) efectuate de autoritatea competentă de control din cadrul AACR și nu numai;
- Respectarea cu strictețe a termenelor stabilite in Planul de acțiuni corective;
- Informarea personalului de securitate aeroportuară precum și a personalului non-securitate, despre neconformitățile rezultate în urma controalelor efectuate de autoritatea competentă;

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- Emiterea de proceduri/ instrucțiuni de securitate necesare pentru eliminarea posibilităților de neconformități /incidente de securitate;
- Realizarea activităților de control intern în domeniul securității aeronautice în conformitate cu planul anual de control intern al calității, al aeroportului;
- Asigurarea prin controale interne a aplicării corecte și continue a măsurilor de securitate aeronautică de către personalul de securitate care a fost recrutat și pregătit corespunzător, în scopul îndeplinirii măsurilor de securitate aeronautică la standardele în vigoare;
- Dispunerea măsurilor de verificare a capacității de răspuns a structurilor cu atribuții de securitate aeroportuară, la eventuale vulnerabilități și situații de risc/criză.

IV.3. În vederea atingerii obiectivelor corespunzătoare viziunii administratorilor referitoare la *„Eficienţa operaţională şi financiară”*, directorii vor acționa pe următoarele coordonate:

- Alocarea resurselor materiale/ umane şi financiare, concomitent cu dispunerea de acțiuni în condiții de celeritate, pentru soluționarea în termenul stabilit a neconformităților identificate;
- Asumarea şi monitorizarea respectării măsurilor corective stabilite şi implementate procedural intern, pentru reducerea riscurilor asociate neconformităților identificate, până la data rezolvării lor efective;
- Evaluarea sistematică a vulnerabilităților ce se pot manifesta pe componenta de siguranță, în vederea dispunerii optime, cu puternic caracter preventiv, a măsurilor ce se impun în vederea eradicării lor și transformării lor în potențiale neconformități;
- Asigurarea şi alocarea de resurse financiare corespunzător nevoilor de instruire atât pentru personalul aeroportuar cu responsabilități în activitatea de identificare a pericolelor pe suprafața de mişcare, cât şi pentru personalul care conduce echipamente aeroportuare pe suprafața de mişcare a aeroportului;
- Se vor dispune măsuri și se vor asigura resursele materiale şi umane pentru rezolvarea în cel mai scurt timp posibil a neconformităților identificate în cadrul proceselor specifice aeroportuare, precum şi cadrul procedural pentru ca acestea să nu se repete;
- Se va asigura, prin mijloace proprii sau externe, resursa materială, umană şi financiară în vederea realizării la termenele stabilite a acțiunilor de mentenanță preventivă şi corectivă asupra infrastructurii aeroportuare critice din punct de vedere siguranță - balizaj, suprafață de mişcare, echipamente aeroportuare, echipamente de radio-comunicații;
- Se vor asigura stocurile necesare de substanțe pentru degivrarea aeronavelor şi a suprafeței de mişcare;
- Nu vor fi acceptate propuneri de prelungire a termenelor de soluționare a neconformităților identificate și transpuse în planuri de acțiuni corective, decât în baza unei argumentări solide și a unei evaluări de siguranță întocmite în prealabil;

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- Vor fi dispuse măsuri de verificare a capacității de răspuns a structurilor cu atribuții de siguranță aeroportuară, la eventuale vulnerabilități și situații de risc/criză.

IV.4. În vederea atingerii obiectivelor corespunzătoare viziunii administratorilor referitoare la „Investiţii şi Infrastructura aeroportuara", directorii vor acționa pe următoarele coordonate:

- Corelarea proiecțiilor investiționale în raport strict de necesitățile de dezvoltare a capacității operaționale aeroportuare și gestionarea echilibrată a resurselor financiare proprii;
- Monitorizarea derulării contractelor în termenii temporari, financiari și de calitate asumați cu dispunerea măsurilor în condiții de celeritate pentru prevenirea oricăror derapaje ce pot impacta asupra implementării proiectelor investiționale;
- Realizarea optimă a corecțiilor ce se impun pentru optimizarea procesului investițional dar și pe componenta specializării personalului angajat în procesul de contractare, monitorizare și implementare;
- Realizarea unui management al activelor pro-activ care să asigure alocarea sumelor aferente investițiilor către zonele unde acestea sunt cele mai urgente, dar și către sistemele critice;
- Implementarea proiectelor europene aflate în derulare;
- Accesarea de noi fonduri nerambursabile.

IV.5. Raportat la viziunea și obiectivele membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la *"Mediul Inconjurator" se va avea în vedere* continuarea și optimizarea următoarelor măsuri, pe coordonatele:

- Monitorizarea utilităţilor pe centre de consum;
- Adoptarea de măsuri concrete, în vederea evitării risipei sau funcționării nejudicioase;
- Evaluarea și promovarea de măsuri destinate asigurării de resurse alternative;
- Continuarea eficientizării în funcţionarea sistemelor, prin stabilirea de programe de funcţionare și parametri corespunzători;
- Continuarea acţiunii de conştientizare a personalului, "stinge, opreşte, reciclează".

IV.6. În vederea atingerii obiectivelor corespunzătoare viziunii administratorilor cu privire la *"Angajaţi"* , directorii vor acționa pe următoarele coordonate:

- Evaluarea coerentă și obiectivă a necesităților de pregătire profesională a angajaților, raportat la provocările și evoluțiile activității specifice dar și pieței de resurse umane în scopul identificării optime a necesităților de pregătire profesională;
- Elaborarea unei metodologii care să furnizeze elementele de fundamentare optimă a necesităților de pregătire și formare profesională anuală, într-o manieră flexibilă cu eficientizarea procesului de monitorizare a îndeplinirii acestuia;

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

- Reconsiderarea politicilor societății în domeniul resurselor umane, în sensul adaptării planului de pregătire profesională în condițiile îmbătrânirii structurii de personal, pentru a acoperi deficitul de salariați cu pregătire de specialiate, și pentru a se asigura instruirea și diseminarea cunoștințelor și abilităților profesionale;
- Susținerea financiară a cursurilor profesionale de instruire în domeniile de interes ale societății, axate îndeosebi pe specificitatea activității aeroportuare
- Optimizarea procesului de pregătire profesională continuă, adaptat în principal la necesitățile generate de activitatea specifică și provocările evolutive;
- Instruire continuă și de verificare a cunoștințelor și aptitudinilor personalului de exploatare și a celui implicat în activități de mentenanță
- Continuarea implementării de măsuri de instruire continuă și de verificare a cunoștințelor și aptitudinilor a personalului implicat în planificare, pregătirea, lansarea și urmărirea execuției proiectelor de investiții;
- Aplicarea unor politici de stimulare a inițativelor profesionale ale salariaților, prin continua implementare a unui mediu de lucru competitiv, bazat pe performanță, recunoaștere a rezultatelor profesionale și a implicării active a fiecărui salariat în proiectele de valorizare a societății;
- Configurarea și dezvoltarea unui program de pregătire profesională în domeniul leadership-ului.

Cu privire la siguranța angajaților, în sensul prevenirii accidentelor de muncă, prevenirea accidentelor de muncă directorii vor avea în vedere următoarele acțiuni:

- Evaluarea continuă și armonizarea proceselor de instruire, aplicare și monitorizare a reglementărilor din domeniul sănătate și securitate în muncă, în vederea eliminării breșelor de securitate în domeniu și menținerii unui climat de protecție a salariaților în desfășurarea activității specifice;
- Informare și dezbateri argumentate în Comitetul de Sănătate și Securitate în Muncă, cu scopul menținerii unui echilibru în domeniul SSM și evitării riscurilor asociate accidentelor de muncă, astfel încât vătămările înregistrate să tindă spre 0 (zero);
- Monitorizarea utilizării corecte a echipamentelor individuale de protecție a muncii și a activităților de exploatare a echipamentelor și utilajelor din dotarea societății, conform reglementărilor SSM;
- Identificarea și adoptarea de măsuri având caracter preventiv, față de orice vulnerabilitate generată de nerespectarea reglementărilor din domeniul SSM.

IV.7. În vederea atingerii obiectivelor corespunzătoare viziunii administratorilor cu privire la *"Comunități"* , directorii vor avea în vedere:

- Optimizarea procesului de conlucrare cu autoritățile locale, subsumat valorizării potențialului capacitiv al Aeroportului în raport cu obiectivele și portofoliul de dezvoltare

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

regională, astfel încât societatea să devină un pilon semnificativ generator de elemente sociale pozitive și dezvoltare durabilă;

- Întărirea comunicării publice prin crearea unor elemente de vizibilitate a societății, corelat cu evenimentele organizate, inclusiv prin încheierea, în condițiile legii, de parteneriate.

IV.8. Raportat la viziunea și obiectivele membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la "*Planificarea financiara şi asigurarea integrităţii raportărilor financiare şi nefinanciare*" se va avea în vedere continuarea și optimizarea următoarelor măsuri, pe coordonatele:

- Aplicarea de politici privind optimizarea fluxului de numerar :
- Analizarea continuă a ratei de încasare a debitelor clienților și partenerilor contractuali ;
- Monitorizarea continuă a sistemului de gestionare a creanțelor restante ;
- Urmărirea indicatorilor de performață financiari și nefinanciari ca instrument de măsură a performanței financiare;
- Efectuarea periodică de analize de risc financiar ;
- Analiza respectării BVC ;
- Reducerea costurilor cu reparațiile ulterioare prin aplicarea corectă a programului privind mentenanța;
- Bugetarea și ajustarea cheltuielilor, pe baze juste de calcul.

IV.9. Cu privire la "*Managementul riscului*" la care este expusă Societatea, directorii vor avea în vedere următoarele linii directoare:

- Asumarea și aplicarea unui act managerial performant în raport cu cerințele asumate de structura administrativă prin strategiile de diminuare a riscurilor și eficientizare a societății;
- Analiza sistematică a elementelor decizionale dispuse subsecvent obiectivelor stabilite în componenta de administrare, în raport de care se vor dispune măsuri concrete de recalibrare a direcțiilor de acțiune și evitare a derapajelor de la obiectivele asumate;
- Corelarea rezultatelor evaluărilor la nivel managerial cu elementele corective furnizate de auditurile interne;
- Calibrarea proporțională a măsurilor decizionale dispuse raportat la gradul de vulnerabilitate și potențialul de manifestare a unor riscuri de natura celor avute în vedere în planul de administrare;
- Sesizarea optimă la nivelul componentei de administrare a premiselor de producere a riscului, atunci când acestea apar, dar și a tendințelor de apariție a unor riscuri noi.

IV.10. Raportat la viziunea și obiectivele membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la "*Asigurarea unui sistem de control intern managerial functional si eficient*" se va avea în vedere continuarea și optimizarea următoarelor măsuri:

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

Sistemul de control managerial/intern implementat în cadrul Societății integrează proceduri, instrucțiuni de lucru a activităților desfășurate și care permit conducerii să aibă control asupra modului de funcționare al SN AIMK C SA, atât pentru fiecare operațiune, cât și la nivelul funcționării totale.

Prevederile legale stipulate în O.S.G.nr 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice accentuează modul de gestionare, raportare și informare a riscului.

Implementarea controlului managerial/intern va avea în vedere următoarele direcții de acțiune:

- Implementarea prevederilor legale, a regulilor interne, a deciziilor conducerii și a hotărârilor Consiliului de Administrație;
- Optimizarea procesului de autoevaluare anuală a sistemului de control managerial intern;
- Optimizarea procesului de implementare și evaluare a rezultatelor implementării tuturor standardelor de control intern managerial prevăzute de O.S.G.nr 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice;
- Revizuirea anuală a matricei riscurilor și adoptarea de măsuri în vederea diminuării acestora;
- Alinierea într-o manieră flexibilă și circumscrisă obiectivelor de optimizare a unui sistem de control managerial eficient, racordat la provocările rezultate din activitatea societății și mobilitatea specifică pieței.

IV.11. Raportat la viziunea și obiectivele membrilor Consiliului de Administraţie referitoare la "*Conduita profesionala si conduita in afaceri, integritate si asigurarea transparentei, cerute de reglementari*" se va avea în vedere:

- Revizuirea, ori de cât ori este necesar (modificări legislative și/sau elemente identificate în derularea activității), a procedurilor interne privind prevenirea și combaterea corupției, pe baza concluziilor rezultate din monitorizarea măsurilor preventive stabilite prin planul de integritate, adoptat la nivelul societății;
- Evaluarea periodică și înaintarea de propuneri adecvate subsumate revizuirii Codului de etica si conduită;
- Adaptarea la nevoile de actualitate a mecanismelor instituționale prin care se realizează dezvoltarea unei culturi destinate asigurării transparenței respectiv identificării și prevenirii cu celeritate a oricăror nuclee de vulnerabilitate din sfera eticii și integrității instituționale;
- Efectuarea de sesiuni de conștientizare, cu sprijinul personalului cu atribuții în domeniu, la nivelul salariaților, asupra importanței menținerii unui climat de transparență și etică profesională, respectiv sesizarea oportună a vulnerabilităților din acest domeniu, concomitent cu diseminarea *lecțiilor învățate* din sfera incidentelor ce se pot produce pe aceste componente;
- Adoptarea în timp util a tuturor măsurilor care să asigure un comportament diligent în vederea respectării termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, potrivi calendarului de termene prevăzut în componenta de administrare.

V. OBIECTIVE, INDICATORII DE PERFORMANȚĂ ŞI ȚINTE

Principiile urmărite în construcția Planului de Administrare, definite cu scopul îndeplinirii așteptărilor și viziunii acționarilor privind evoluția SN AIMK C SA sunt:

- poziționarea resursei umane în centrul atenției societății,
- eficiența și performanța operațională și financiară,
- rentabilitatea investițională,
- angajamentul față de indeplinirea obligatiilor de mediu,
- sustenabilitate și guvernanță corporativă.

Implicarea tuturor categoriilor de părți interesate reprezintă o prioritate majoră și este un aspect fundamental pentru a promova practici de afaceri sustenabile și responsabile.

Planul de Administrare își propune să indice tendinţele de dezvoltare ale Societatii in raport cu piaţa şi concurenţa şi să determine resursele necesare, financiare, materiale sau umane esenţiale realizării obiectului de activitate şi oportunităţilor de dezvoltare identificate, cu luarea în considerare a aspectelor rezultate din procesul de consultare a părţilor interesate (clienti, autoritati, parteneri de afaceri, comunităţi) în scopul consolidării poziției de aeroport strategic, deținută de SN AIMK Constanta SA.

Obiectivelor strategice care au fost definite în cadrul fiecarui domeniu prezentat în capitolele anterioare li s-au asociat indicatori cheie de performanță relevanţi, formulaţi de o maniera care să conducă la îndeplinirea obiectivelor.

Ponderile indicatorilor de performanta propusi respectă proporțiile indicate de reglementari, astfel dupa cum rezulta din tabelul centralizator de mai jos, tabel in care fiecare indicator contribuie in mod egal la calculul indicelui global de performanta al activitatii AIMK.

Categorie Indicatori	**Nr. Indicatori**		**Ponderi ICP propusi**	**Interval conform art.17-anexa 2-HG 639/2023**
	Administratori neexecutivi	**Administratori executive/Directori**		
Total	**9**	**8**	**100%**	
ICP financiari	4	3	50%	25-50%
ICP operationali	2	2	15%	10-25%
ICP orientati catre servicii publice	1	1	10%	5-25%
ICP de guvernanta corporativa	2	2	25%	10-25%

Obiectivele şi indicatorii cheie de performanţă aferenţi, propuşi prin prezentul-Plan de Administrare se găsesc centralizati în anexele de mai jos şi constituie linii directoare necesare dezvoltarii sustenabile a SN AIMK Constanta SA.

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL
MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.

Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

MEMBRI CONSILIUL DE ADMINISTRAŢIE AL S.N.AEROPORTUL INTERNAŢIONAL MIHAIL KOGĂLNICEANU-CONSTANŢA S.A.

ARDELEAN FELIX-CORNELIU _____

ARTAGEA BOGDAN – IONUŢ _____

ACATRINEI HORIA – MIHAIL _____

FĂTU SIMONA-CARMEN _____

MIHU ŞTEFAN _____

MONEA GABRIEL _____

TEŞELEANU GEORGE _____

Aceasta pagina este parte componenta a Planului de administrare al SN. AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU SA, aferent perioadei de mandat 2024-2028.

ANEXA 1- INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ADMINISTRATORI NEEXECUTIVI

A. INDICATORII DE PERFORMANŢĂ FINANCIARI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Financiari "ICP Financiar"	Formula	U.M.	An de referință						Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria Indicator					2023	2024(e)	2025	2026	2027	2028 S1*	
1	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Finantare	Inregistrarea unei valori pozitive intre 0<=1	Levierul	Datorii totale/Active totale	valoare	0,07	0<=1	0<=1	0<=1	0<=1	0<=1	15%
2	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Operatiuni	Cresterea eficientei în utilizarea activelor pentru a genera venituri	Rata de rotatie a activelor	Cifra de afaceri neta/Valoarea medie a tuturor activelor	Nr rotatii	0,08	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15	15%
3	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Rentabilitate	Reducerea pierderilor cu 8,58% anual	Rata anuala de scadere a pierderii	Rata de Pierdere neta=(Pierdere neta an curent-Pierdere neta an anterior)/Pierdere neta an anterior	%	14,52	8.58	8,58	8,58	8,58	8,58	15%
4	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Politica de dividende	Distribuirea de dividende in conditii de realizare profit	Rata de distribuție a profitului sub formă de dividende	Rata de plata a dividendelor_t=Dividende platite_t/Profit net_t	%	0	50%	50%	50%	50%	50%	5%
	TOTAL ICP FINANCIARI												**50%**

* țintele indicatorilor cheie de performanta aferenți anului 2028 se vor ajusta direct proportional cu perioada de valabilitate a contractului de mandat

ANEXA 1- INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ADMINISTRATORI NEEXECUTIVI

B INDICATORII DE PERFORMANŢĂ NEFINANCIARI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Nefinanciari "ICP Nefinanciar"	Formula	U.M.	An de referinta	An de mandat					Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria Indicator					2023	2024 (e)	2025	2026	2027	2028 S1	
	ICP OPERATIONALI												
1	HG nr.639/2023-anexa nr.2b*)	Angajati	Asigurarea unui sistem de siguranta a angajatilor	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	-	DA/ NU		DA	DA	DA	DA	DA	5%
2	HG nr.639/2023-anexa nr.2b*)	Egalitatea de gen-Indicator necomercial	Inexistentu nor diferente de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	Rata diferentei de remunerare intre angajatii de sex feminin si cei de sex masculin_t=Salariul mediu lunar al angajatilor de sex masculin_t-Salariul mediu lunar al angajatilor de sex feminin_t/Salariul mediu lunar al angajatilor de sex masculin_t	%	-	0%	0%	0%	0%	0%	10%
		Total ICP OPERATIONALI											**15%**

ANEXA 1- INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ADMINISTRATORI NEEXECUTIVI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Nefinanciari "ICP Nefinanciar"	Formula	U.M.	An de referinta	An de mandat					Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria Indicator					2023	2024 (e)	2025	2026	2027	2028 S1	
	ICP ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE												
1	HG nr.639/2023-anexa nr.2b*)	Clienti	Cresterea gradului de satisfactie a clientilor	Scorul de satisfacției al clienților	Total numar evaluari de 4 si 5_t/Total numar de evaluari_t-1	%		95%	95,5 %	96%	96,5 %	97%	10%
		Total ICP orientati catre servicii publice											**10%**
	ICP RESPONSABILITATI SPECIFICE ACTIVITATII DE GUVERNANTA CORPORATIVA												
1	HG 639/2023 anexa nr.2b*)	Guvernanta	Cresterea eficientei procesului e administrar e	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație	Numarul de participanti la sedintele CA/Numar total de membrii CA	%		100%	100%	100%	100%	100%	15%
2	HG 639/2023 anexa nr.2b*)	Guvernanta	Controlul riscurilor prin stabilirea unor politici adecvate de gestionare a riscurilor asociate activității Societatii și	Stabilirea Politicii de gestionare a riscurilor	-	DA/NU	-	DA	DA	DA	DA	DA	10%

ANEXA 1- INDICATORII DE PERFORMANŢĂ ADMINISTRATORI NEEXECUTIVI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Nefinanciari "ICP Nefinanciar"	Formula	U.M.	An de referinta	An de mandat					Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria Indicator					2023	2024 (e)	2025	2026	2027	2028 S1	
			monitorizarea implementării acesteia										
		Total ICP de guvernanta corporativa											**25%**
		TOTAL ICP NEFINANCIARI											**50%**

Categorie Indicatori	Nr. Indicatori administratori neexecutivi	Ponderi ICP propusi	Interval conform art.17-anexa 2-HG 639/2023
Total	**9**	**100%**	
ICP financiari	4	50%	25-50%
ICP operationali	2	15%	10-25%
ICP orientati catre servicii publice	1	10%	5-25%
ICP de guvernanta corporativa	2	25%	10-25%

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

ANEXA 2-INDICATORII DE PERFORMANȚĂ ADMINISTRATORI EXECUTIVI/DIRECTORI

A. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Financiari "ICP Financiar"	Formula	U.M.	An de referință	An de mandat					Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria Indicator					2023	2024(e)	2025	2026	2027	2028 S1*	
1	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Finantare	Mentinerea capacitatii de plata a datoriilor pe termen scurt cu activele sale circulante	Rata lichiditatii Curente	Active curente(circulante)/Datorii curente	valoare	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11	15%
2	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Operatiuni	Cresterea eficientei in colectarea creantelor	Rata de rotație a creanțelor	Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)/2]	valoare	0,37	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	15%
3	HG nr.639/2023-anexa nr.2a*)	Rentabilitate/ Financiar	Cresterea cifrei de afaceri nete cu 2,50% anual	Rata de crestere a cifrei de afaceri nete	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete = (Cifră de afaceri netă_curent – Cifră de afaceri netă_anterior)/Cifră de afaceri netă_anterior	%	-0,07	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	20%
	TOTAL ICP FINANCIARI												**50%**

* țintele indicatorilor cheie de performanta aferenți anului 2028 se vor ajusta direct proportional cu perioada de valabilitate a contractului de mandat

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

ANEXA 2-INDICATORII DE PERFORMANȚĂ ADMINISTRATORI EXECUTIVI/DIRECTORI

B. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ NEFINANCIARI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Nefinanciari "ICP Nefinanciar"	Formula	U.M.	An de referinta	An de mandat					Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria Indicator					2023	2024 (e)	2025	2026	2027	2028 S1	
ICP OPERATIONALI													
1	HG nr.639/2023-anexa nr.2b*)	Mediu	Economisirea de energie	Consum de energie	-	MWh	5272 MWh	-1,3%	-1,3%	-1,3%	-1,3%	-1,3%	5%
2	HG nr.639/2023-anexa nr.2b*)	Angajati	Cresterea anuala a numarului de ore de formare profesionala/angajat	Numarul mediu de ore de formare profesionala/angajat	Număr mediu de ore formare per angajat = Total număr de ore de formare_t/Număr total de angajați_t	nr ore/ angaj	35	35	40	40	45	45	10%
	Total ICP operationali												**15%**
ICP ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE													
1	HG nr.639/2023-anexa nr.2b*)	Clienti	Mentinerea clientilor de la un an la altul, la un nivel de peste 87%	Rata de retentie a clientilor	Rata de retenție a clienților_t = (număr de clienți_t – număr de clienți noi_t)/număr de clienți_t-1	%	82	≥87%	≥87%	≥87%	≥87%	≥87%	10%
	Total ICP orientati catre servicii publice												**10%**

Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
S.N. "AEROPORTUL INTERNATIONAL MIHAIL KOGALNICEANU - CONSTANTA" S.A.
Nr. Reg.Com. J 13/2498/1998
CUI RO 112 12 645
Cont Bancar RO42 BRDE 140S V039 0129 1400 BRD Constanta

ANEXA 2-INDICATORII DE PERFORMANȚĂ ADMINISTRATORI EXECUTIVI/DIRECTORI

Nr. crt.	Cerinta		Obiectiv	Indicatori Cheie de Performanta Nefinanciari "ICP Nefinanciar"	Formula	U.M.	An de referinta	An de mandat					Pondere indicator
	Cadru legal	Categoria											
ICP RESPONSABILITATI SPECIFICE ACTIVITATII DE GUVERNANTA CORPORATIVA													
1	HG 639/2023 anexa nr.2b*)	Guvernanta	Incadrarea in limitele legale	Valoarea totală a pachetului de remunerare	Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare+Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare	lei	-	Cu respectarea legislatiei in vigoare	Cu respectarea legislatiei in vigoare	Cu respectarea legislatiei in vigoare	Cu respectarea legislatiei in vigoare	Cu respectarea legislatiei in vigoare	10%
2	HG 639/2023 anexa nr.2b*)	Guvernanta	Organizarea a cel putin unei sedinte de consiliu de administratie trimestrial	Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	Numarul sedintelor Consiliului de Administratie sustinute de-a lungul anului_t	nr.	-	4	4	4	4	4	15%
	Total ICP de guvernanta corporativa												**25%**
	TOTAL ICP NEFINANCIARI												**50%**

Categorie Indicatori	Nr. Indicatori Administratori executivi/Directori	Ponderi ICP propusi	Interval conform art.17-anexa 2-HG 639/2023
Total	**8**	**100%**	
ICP financiari	3	50%	25-50%
ICP operationali	2	15%	10-25%
ICP orientati catre servicii publice	1	10%	5-25%
ICP de guvernanta corporativa	2	25%	10-25%