



**AUTORITATEA AERONAUTICĂ CIVILĂ
A REPUBLICII MOLDOVA**

**MIJLOACE ACCEPTABILE
de punere în CONFORMITATE (AMC)**

**Structura planului de afaceri pentru operatorii de
aerodrom/aeroport**

Ediția 01 / august 2019



ORDIN
cu privire la aprobarea mijloacelor acceptabile de punere
în conformitate „Structura planului de afaceri pentru
operatorii de aerodrom/aeroport”

nr. 47/GEN din 21.08.2019

Monitorul Oficial nr.281-288/1494 din 13.09.2019

* * *

În temeiul art.7 alin.(3) punctul 1) lit.d) din [Codul aerian al Republicii Moldova nr.301/2017](#) și al pct.10 subpct.1) lit.d) din [Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la organizarea și funcționarea Autorității Aeronautice Civile nr.133/2019](#), întru executarea atribuțiilor ce îi revin Autorității Aeronautice Civile în calitate de autoritate administrativă de certificare, supraveghere și control în domeniul aviației civile, în scopul asigurării implementării Regulamentului privind procedurile administrative referitoare la aerodromuri, aprobat prin [Hotărîrea Guvernului nr.653/2018](#), și Reglementărilor Aeronautice Civile „Certificarea aerodromurilor (operatorilor de aerodrom)”,

ORDON:

1. Se aprobă mijloacele acceptabile de punere în conformitate „Structura planului de afaceri pentru operatorii de aerodrom/aeroport” conform anexei la prezentul ordin.

2. Autoritatea Aeronautică Civilă va pune la dispoziția tuturor persoanelor interesate anexa la prezentul ordin prin publicarea pe pagina web oficială www.caa.md, la compartimentul „Cadru normativ/AMC”.

3. Prezentul ordin intră în vigoare din data publicării în Monitorul Oficial al Republicii Moldova.

DIRECTORUL INTERIMAR AL
AUTORITĂȚII AERONAUTICE CIVILE Vladimir GOREA

Nr.47/GEN. Chișinău, 21 august 2019.

Cuprins

LISTA DE CONTROL A PAGINILOR	2
REGULI DE AMENDARE	3
INDEXUL AMENDAMENTELOR	4
CAPITOLUL 1. Prevederi generale	5
1.1 Definiții și abrevieri	5
1.1.1 Definiții	5
1.1.2 Abrevieri	5
1.2 Scopul	5
1.3 Domeniu de aplicare	6
CAPITOLUL 2. Condiții pentru acceptarea planului de afaceri pentru operatorii de aerodrom/aeroport	7
2.1 Structura planului de afaceri	7
2.1.1 Titlul	7
2.1.2 Cuprinsul planului de afaceri	7
2.1.3 Informații generale privind operatorul aerian	7
2.1.4 Descrierea planului de afaceri	8
2.1.5 Descrierea solicitantului/afacerii	8
2.1.6 Echipa și managementul solicitantului	9
2.1.7 Prezentarea afacerii	9
2.1.8 Analiza pieței (clienți și concurenți)	9
2.1.9 Obiective ale solicitantului	10
2.1.10 Strategia de maketing a solicitantului/afacerii și implementarea ei	10
2.1.11 Informații financiare	10
2.1.12 Indicatori de performanță	13
Anexa nr.1	14
Anexa nr.2	15
Anexa nr. 3	16

LISTA DE CONTROL A PAGINILOR

Numărul paginii	Ediția / Amendamentul	Data
1	Ediția 01	august 2019
2	Ediția 01	august 2019
3	Ediția 01	august 2019
4	Ediția 01	august 2019
5	Ediția 01	august 2019
6	Ediția 01	august 2019
7	Ediția 01	august 2019
8	Ediția 01	august 2019
9	Ediția 01	august 2019
10	Ediția 01	august 2019
11	Ediția 01	august 2019
12	Ediția 01	august 2019
13	Ediția 01	august 2019
14	Ediția 01	august 2019
15	Ediția 01	august 2019
16	Ediția 01	august 2019

REGULI DE AMENDARE

- (1) Modificarea prevederilor prezentelor mijloace acceptabile de conformitate (în continuare AMC) se poate face numai prin amendament.
- (2) Amendamentul se aprobă prin Ordinul Directorului Autorității Aeronautice Civile.
- (3) După aprobarea amendamentului și publicarea Ordinului în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, fiecare deținător al prezentului AMC va introduce noile pagini emise și va distruge paginile înlocuite.
- (4) Se emite o nouă ediție AMC dacă volumul modificărilor depășește 30% din conținutul acesteia.

INDEXUL AMENDAMENTELOR

Nr. crt.	Ediția / amendamentul	Data intrării în vigoare/nr. Ordinului	Numele persoanei care a introdus amendamentul	Semnătura
1	Ediția 01	13.09.2019		

CAPITOLUL 1. Prevederi generale

1.1 Definiții și abrevieri

1.1.1 Definiții

Având în vedere mulțimea de expresii și definiții diferite folosite în teoria economică pentru a descrie noțiunile aferente “planul pentru activitatea ulterioară”, „program coerent de susținere și/sau dezvoltare a activității proprii” utilizate, în scopul uniformizării formulării date, Autoritatea Aeronautică Civilă recomandă utilizarea termenului “**plan de afaceri**”.

„**Plan de afaceri**” – o descriere detaliată a activităților comerciale pe care intenționează să le desfășoare operatorul de aeroport în perioada în cauză, în special în ceea ce privește evoluția extinderea/reducerea rețelei de rute deservite, atragerea operatorilor noi/sistarea operării operatorilor aerieni pe acest aeroport, lărgirea spectrului de servicii prestate operatorilor aerieni, extinderea/atragerea veniturilor de la activitatea auxiliară, realizarea proiectelor investiționale, taxele/tarifele aplicate, aprobate de organul de stat competent în modul stabilit de legislația în vigoare.

1.1.2 Abrevieri

AAC – Autoritatea Aeronautică Civilă;

ADR.AR – Anexa nr.1 la Regulamentul privind procedurile administrative referitoare la aerodromuri, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.653/2018;

ADR.OR – Anexa nr.2 la Regulamentul privind procedurile administrative referitoare la aerodromuri, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.653/2018;

RAC-CAO – Reglementări Aeronautice Civile - Certificarea aerodromurilor (operatorilor de aerodrom);

Certificat CAO – Certificat de operator de aerodrom/aeroport

1.2 Scopul

- (1) Cerințe aplicabile organizațiilor- operatori de aerodromuri/aeroporturi (ADR.OR.B.015 (5)(iii)) conțin prevederi referitor la “planul de afaceri pentru o perioadă de până la doi ani, conform structurii stabilite de AAC” drept parte a informației care trebuie prezentată de către operatorii de aerodrom/aeroport în procesul certificării/autorizării acestora.
- (2) Întru executarea prevederilor stabilite în ADR.OR.B.015 (5)(iii), AAC a elaborat prezentul AMC, scopul căruia este de a asigura prezentarea uniformă a planului de afaceri prin specificarea standardului aplicabil (structura/cerințe minime recomandate) pentru operatorii de aerodrom/aeroport.
- (3) În teoria economică, planul de afaceri nu are o structură fixă, acesta variază în funcție de cerințele informaționale la care trebuie să răspundă. În sensul prezentului AMC expunerile din Planul de afaceri vor fi axate pe argumentarea faptului, că operatorul de aerodrom/aeroport și afacerea acestuia pe perioada acțiunii certificatului de operator de aerodrom/aeroport (în continuare CAO) sunt asigurați cu fonduri suficiente pentru menținerea nivelului de siguranță a zborurilor la prestarea serviciilor aeroportuare. În acest context, AAC stabilește elementele cheie pe care trebuie să le dețină un plan de afaceri al operatorilor de aerodrom/aeroport pentru o descriere detaliată a activității, ce ar cuprinde lista serviciilor prestate (aeroportuare

și auxiliare), reflectarea clară a descrierilor asupra estimărilor valorice a indicatorilor de volum și a indicatorilor financiari, fiind transparent și logic expusă argumentarea realității planului financiar – parte integrantă a planului de afaceri.

- (4) Pentru toți operatorii de aerodrom/aeroport se vor omogeniza prevederile instrumentului de planificare și, respectiv, se va impune o serie de componente obligatorii în planul de afaceri.
- (5) Prezentul AMC stabilește condițiile și procedura de acceptare de către AAC a planului de afaceri, drept document obligatoriu prezentat de către operatorii de aerodrom/aeroport în cadrul procedurii de certificare și este executoriu în toate elementele sale. Respectarea normelor prezentului document indică prezumția de conformitate cu termenii la care se face referință.
- (6) Entitățile care vor aplica pentru obținerea inițială a unui certificat de operator aerodrom/aeroport vor prezenta un plan de afaceri inițial (pentru primii 2 ani de operare, N, N+1), care trebuie să fie structurat conform prezentului AMC.
- (7) Operatorii de aerodrom/aeroport ce dețin deja un certificat de operator de aerodrom/aeroport, în cadrul procesului de prelungire a valabilității acestuia, vor prezenta un plan de afaceri revizuit, care reprezintă o ajustare a planului de afaceri inițial pentru următoarele perioade de gestiune, care va reflecta modificările semnificative în natura sau în dimensiunea operațiunilor acestuia, a structurii sau a activităților cu un impact considerabil asupra situațiilor financiare și/sau asupra mărimii tarifelor aplicate, inclusiv prezentarea informației financiare actualizate din punctul 2.1.11 la AMC pentru următoarea perioadă de gestiune.

1.3 Domeniu de aplicare

Prezentul AMC este aplicabil operatorilor de aerodrom/aeroport certificați în conformitate cu Regulamentul privind procedurile administrative referitoare la aerodromuri, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.653/2018 și Reglementărilor Aeronautice Civile - Certificarea aerodromurilor (operatorilor de aerodrom).

CAPITOLUL 2. Condiții pentru acceptarea planului de afaceri pentru operatorii de aerodrom/aeroport

2.1 Structura planului de afaceri

- Titlul
- Cuprinsul planului de afaceri
- Informații generale privind aerodromul/aeroportul operat
- Descrierea planului de afaceri
- Descrierea solicitantului/afacerii
- Echipa și managementul solicitantului
- Prezentarea afacerii
- Analiza pieței (clienți și concurenți)
- Obiectivele solicitantului
- Strategia de marketing a solicitantului/ afacerii și implementarea acesteia
- Informații financiare
- Anexe și alte documente
- Indicatori de performanță
- În funcție de obiectivele afacerii, planul poate conține și alte elemente specifice, altele decât cele prezentate mai sus.

2.1.1 Titlul

- (1) Titlul planului de afaceri urmează a fi prezentat cât mai sugestiv, de exemplu „Plan de afaceri al cu privire la” sau „Plan de afaceri al pe anul”, etc.
- (2) Titlul se trece pe prima pagină sau pe copertă și tot pe prima pagină trebuie trecute și datele de contact și identificare ale firmei și, acolo unde există, logoul.

2.1.2 Cuprinsul planului de afaceri

Cuprinsul va include un index cu capitolele planului de afaceri și cu numărul paginilor la care se regăsesc acestea.

2.1.3 Informații generale privind operatorul aerian

INFORMAȚII GENERALE PRIVIND OPERATORUL AERIAN	
Denumire solicitant:	Completați cu denumirea completă a solicitantului, astfel cum apare în actele constitutive
Codul fiscal:	
Codul TVA:	
Nr. de înregistrare la Camera Înregistrării de Stat:	
Adresă solicitant:	Completați cu adresa poștală a sediului principal
Raionul (municipiul):	

Cod poștal:	
Nr. telefon	
Nr. fax	
Adresă de e-mail:	Completați cu adresa electronică generală a organizației sau a reprezentantului legal, sau a persoanei de contact
Persoană de contact (Adresă, telefon, fax, email):	
Notă: Toate câmpurile sunt obligatorii	

2.1.4 Descrierea planului de afaceri

Obiectivele planului de afaceri

- (a) Menționați obiectivele specifice, și opțional, obiectivul general urmărite prin realizarea planului. Obiectivele specifice reflectă rezultatele imediate ce vor fi obținute după implementarea planului.
- (b) Realizarea obiectivelor trebuie să poată fi verificată după finalizarea perioadei planului de afaceri. Astfel, acestea trebuie să fie:
- precise, clare (să identifice exact ceea ce se dorește a se realiza);
 - cuantificabile (să poată fi măsurate);
 - realizabile (se recomandă evitarea stabilirii unor obiective prea ambițioase, cu șanse reduse de a fi atinse);
 - realiste (în condițiile resurselor disponibile: umane, financiare, materiale, de timp);
 - stabilite în timp (când vor fi atinse obiectivele? Ex: la x luni de la finalizarea investiției).
- (c) Nu confundați obiectivele planului cu activitățile planului! „Achiziția echipamentului A” nu poate fi obiectivul planului (ci o activitate/acțiune). În schimb, creșterea profitului/ cifrei de afaceri/ productivității cu X%, în termen de N luni, poate reprezenta un obiectiv specific al proiectului. Obiectivul general poate fi formulat în legătură cu impactul estimat al planului (respectiv rezultatele pe termen lung). Având în vedere caracterul mai general al acestui obiectiv, el nu este neapărat o consecință directă a acestui proiect, putând fi un rezultat al mai multor proiecte, inițiative, acțiuni ale solicitantului. De regulă, obiectivul general este mai greu de măsurat.

2.1.5 Descrierea solicitantului/afacerii

Se va prezenta o scurtă descriere a agentului aeronautic, viziune, misiune, strategie și anume:

- Obiectul principal de activitate al agentului aeronautic;
- Detalierea activității principale;
- Factorii pe care îi considerați relevanți pentru afacerea dvs. (ex: localizare, auto-evaluarea direcției pe care o veți utiliza, experiența anterioară, etc.);
- Informații cu privire la firmă, fondatori, parteneri/ acționari (inclusiv naționalitatea acestora, tipul de acțiuni pe care le dețin și statutul societății; în cazul în care solicitantul face parte dintr-un grup de întreprinderi se vor furniza informații cu privire la relațiile dintre acestea), eventuali investitori, sedii, active, pasive, etc.

2.1.6 Echipa și managementul solicitantului

- (1) Se va descrie colectivul echipei solicitantului (inclusiv structura de personal) și rolul pe care îl deține fiecare membru în managementul afacerii, inclusiv structura sistemului de management.
- (2) Se va detalia numărul de locuri de muncă permanente (cu normă întreagă), inclusiv numărul de locuri de muncă nou create.

2.1.7 Prezentarea afacerii

Produsele activității entității (spre exemplu: servicii aeroportuare, inclusiv de decolare/aterizare, de deservire a pasagerilor, de securitate aeronautică, de staționare, servicii conexe, inclusiv handling, parcare automobile, darea în arendă a suprafețelor în zonele de acces comunale aerogării și zonele cu acces limitate pentru comerț în regim „duty-free”), servicii de transport rutier, transport aerian, instruire, întreținere tehnică, etc.), tarifele aplicate la serviciile aeroportuare, volumul planificat a serviciilor prestate, deservirea traficului internațional/local, deservirea operatori comerciali/privați.

2.1.8 Analiza pieței (clienți și concurenți)

- (1) Localizarea activității entității: mediul rural și mediul urban.
- (2) Prezentarea pieței de desfacere a serviciilor solicitantului:
 - (a) numărul beneficiarilor existenți și potențiali, inclusiv detalii privind contractele de colaborare (inclusiv contractele de intenție de a colabora);

Tabelul nr.1

Clienți/ potențiali clienți/ tip serviciu prestat	% Vânzări	Servicii prestate	Condiții de plată	Termeni contractuali

- (b) mărimea pieței de desfacere. Detalii referitoare la:
 - i. zonele geografice și rețeaua preconizate de rute deservite, inclusiv cele ce prevăzute a fi desfășurate în primul an de la primirea certificatului;
 - ii. legăturile financiare ale solicitantului cu orice altă activitate comercială în care acesta este angajat fie direct, fie prin intermediul altor operatori economici asociați;
- (3) Concurența existentă pe piață
 - (a) Care este piața țintă?
 - (b) Cât de mare estimați a fi această piață?
 - (c) Care este procentul deținut din piață?
- (4) Analiza competitivității. Analiza S.W.O.T. (puncte forte/puncte slabe)

2.1.9 Obiective ale solicitantului

Principalele obiective strategice ale operatorului de aerodrom/aeroport. Strategia de introducere a serviciilor pe piață sau de menținere a lor la un nivel optim, dacă serviciile afacerii/entității sunt deja pe piață, precum și descrierea strategiei de marketing și modul în care aceasta este implementată.

2.1.10 Strategia de marketing a solicitantului/afacerii și implementarea ei

Studii, cercetări ale pieței ce atestă că activitatea operațională preconizată, din punct de vedere economic, va fi eficientă.

2.1.11 Informații financiare

- (1) Bilanțul estimativ, inclusiv un cont de profit și pierderi pentru primii 2 ani de operare, în conformitate cu Anexa 1 și Anexa 2 a Situațiilor financiare, conform Standardelor Naționale de Contabilitate "Prezentarea situațiilor financiare".
- (2) Fluxul de numerar prognozat pentru primii 3 ani de operare (încasări și plăți băneștii lunare), în conformitate cu Anexa 4 „Situația fluxurilor de numerar” a situațiilor financiare, conform Standardelor Naționale de Contabilitate "Prezentarea situațiilor financiare".
- (3) Costuri prognozate privind materiale, energie electrică, combustibilul, salariile, întreținerea, deprecierea, amortizările, variațiile cursului de schimb, asigurările etc., conform următorului tabel:

Tabelul nr.2

Articole costuri	Perioada N-1, lei	Perioada N, lei	Perioada N+1, lei
Fondul de retribuire a muncii			
Contribuții de asigurări sociale			
Energie electrică			
Carburanți			
Întreținerea și reparația pistei, peronului, facilităților			
Întreținerea și reparația aerogării			
Întreținerea reparația tehnicii			
Asigurarea răspunderii civile			
Pregătirea cadrelor (training)			
Cheltuieli administrative			
Deprecierea valorică			
Cheltuieli servicii prestate de terți			
Altele			
Cheltuieli pentru servicii auxiliare, neatribuite la serviciile aeroportuare, inclusiv:			

- (4) Prognoze privind veniturile obținute de la prestarea serviciilor aeroportuare și celor auxiliare, inclusiv datele justificative care au stat la baza calculului previziunii, conform tabelului anexat.

Tabelul nr.3

Articole venituri	Perioada N-1,		Perioada N, lei		Perioada N+1, lei	
Decolare/aterizare (tone MTOW/mii lei)						
Deservire pasageri (persoane/mii lei)						
Servicii securitate (tone MTOW/mii lei)						
Servicii staționare aeronave (tone MTOW/mii lei)						
Taxa modernizate (pasageri(sau MTOW)/mii lei)						
Venituri servicii auxiliare (mii lei), inclusiv:	X		X		X	
	X		X		X	

- (5) Prognoze privind indicatorii economici de volum prognozați caracteristici activității aeroportuare în primul an complet de operare al solicitantului, inclusiv datele justificative care au stat la baza calculului previziunii, conform tabelului anexat.

Tabelul nr.4

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUNE	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
Nr. de aterizări/ decolări												
Nr. pasageri (sosiți plecați)												
Sumarul MTOW												

- (6) Costurile fixe și operaționale (de funcționare) prognozate (în conformitate cu planul său de afaceri), în primele 6 luni de la începerea activității aeroportuare și resursele financiare necesare pentru acoperirea acestor costuri, fără luarea în considerare a venitului obținut din această activitate, inclusiv calcule care confirmă disponibilitatea mijloacelor bănești suficiente pentru executarea activității solicitate și pentru asigurarea tuturor serviciilor necesare, conform următorului tabel:

Tabelul nr.5

PLAN COST ȘI CHELTUIELI, lei

	1 lună	a 2 lună	...	a 10 lună	a 11 lună	a 12 lună
COSTURI DIRECTE						
COSTURI INDIRECTE						
Cheltuieli administrative						
Alte cheltuieli din activitatea operațională						
Total general						
Resursele financiare necesare pentru acoperirea acestor costuri						

Tabelul nr.6

PLAN VENIT, lei

	1 lună	a 2 lună	...	a 10 lună	a 11 lună	a 12 lună
Servicii aeroportuare						
Servicii auxiliare						
TOTAL VENITURI						

(7) Detalii privind sursele de finanțare existente la momentul depunerii solicitării de obținere/prelungire a Certificatului de operator aerodrom/aeroport și cele prognozate. Documentele ce confirmă că Solicitantul dispune de resurse proprii, garanții bancare, credite bancare, confirmarea contractării serviciilor aeroportuare cu operatori aerieni cu achitarea plăților în avans sau alte mijloace pentru acoperirea costurilor legate de operare. Se va prezenta informația solicitată aferentă planului de finanțare a activității în tabelul alăturat:

Tabelul nr. 7

	Suma, lei/u.c.	%
Credite bancare		
Mijloace financiare proprii		
Garanții bancare		
Alte surse		
TOTAL		100%

Notă: Documentele ce confirmă că operatorul de aerodrom/aeroport dispune de resurse financiare suficiente pentru acoperirea costurilor pentru desfășurarea activității în siguranță se vor anexa la prezentul Plan de afaceri.

2.1.12 Indicatori de performanță

Suficiența de mijloace financiare		
Rata de autofinanțare a capitalului permanent/solvabilității patrimoniale	Capitalul propriu/(capitalul propriu + datorii pe termen lung),%	Min 60%, Cota capitalului propriu în capitalul permanent
Analiza rezultatelor financiare și a rentabilității		
Rentabilitatea veniturilor din vânzări, %	(Profit brut *100)/Venit din vânzări	Reflectă profitul brut câștigat la un leu venituri din vânzări
Rentabilitatea activelor (economică), %	(Profitul până la impozitare*100)/valoarea medie a activelor totale	Reflectă profitul până la impozitare câștigat, în medie, la un leu de active
Rentabilitatea capitalului propriu (financiară), %	(Profitul net*100)/ valoarea medie a capitalului propriu	Exprimă eficiența cu care este utilizat capitalul propriu pentru obținerea profitului net
Analiza activelor disponibile		
Rata creanțelor în valoarea activelor circulante, %	(Creanțe curente/Total active circulante)*100	
Mijloace circulante proprii, lei	Active circulante-Datorii curente	Cel puțin > 0
Analiza nivelului de lichiditate și fluxurilor de numerar		
Lichiditatea curentă	Total active circulante/datorii curente	interval optim (2–2,5)
Lichiditatea intermediară	[(numerar + investiții financiare curente + creanțe curente)/datorii curente].	interval optim (0,7–0,8)
Lichiditatea absolută	Numerar/datorii curente	interval optim (0,2–0,25)
Flux net de numerar din activitatea operațională, lei		Cel puțin > 0
Sold de numerar la sfârșitul perioadei de gestiune, lei		Cel puțin > 0
Coeficient de autonomie	Capital propriu/pasive totale	Cel puțin 0,5

Anexa nr.1

Bilanțul estimativ, inclusiv un cont de profit și pierderi, pentru primii 2 ani de operare, în conformitate cu Anexa 1 și Anexa 2 la Situațiile financiare, conform Standardelor Naționale de Contabilitate "Prezentarea situațiilor financiare".

Anexa nr.2

Fluxul de numerar prognozat pentru primii 2 ani de operare (încasări și plăți bănești lunare), în conformitate cu Anexa 4 „Situția fluxurilor de numerar” a Situațiilor financiare, conform Standardelor Naționale de Contabilitate "Prezentarea situațiilor financiare"

Anexa nr. 3

Oricare alt document care este considerat necesar și relevant pentru susținerea afacerii solicitantului.