

Anexă la OMTI nr. 247/08.03.2012

**SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI NECESARĂ
SELECTIEI MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE, RESPECTIV
DIRECTORILOR, PENTRU PERIOADA 2022-2026, LA REGIA AUTONOMĂ
“AUTORITATEA AERONAUTICĂ CIVILĂ ROMÂNĂ”**

Întreprinderile publice - regii autonome și societăți la care statul deține participații integrale sau majoritare sau participații care le asigură controlul - sunt un segment important al economiei naționale și, prin activitatea și rezultatele lor financiare, au influență asupra stabilității și dezvoltării economice a țării.

Statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie, și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernanță corporativă. Managementul profesionist al tuturor întreprinderilor publice, inclusiv ale celor din sectoare considerate de interes strategic, aplicând legislația în vigoare în domeniul guvernanței corporative, dar și cele mai bune practici internaționale în domeniu, reprezintă un obiectiv cheie.

Necesitatea implementării guvernanței corporative în întreprinderile publice are la bază rațiuni economice întrucât întreprinderile publice din România sunt un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare.

Pornind de la obligațiile asumate în fața organismelor internaționale, dar și de la premsa că eficiența unei întreprinderi publice depinde, în mod determinant, de performanța managementului acesteia, Guvernul României a adoptat în noiembrie 2011, Ordonanța de Urgență privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, și care reglementează printre altele stabilirea condițiilor în care sunt selectați administratorii și managerii societății precum și regulile care să asigure transparența politicii de acționariat a statului.

Statul român, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii în calitate de autoritate publică tutelară pentru Regia Autonomă Autoritatea Aeronautică Civilă Română cu sediul social în București, Sector 1, Șoseaua București-Ploiești 38-40, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J40/9079/2003, cod unic de înregistrare RO 5205651 a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări, în temeiul prevederilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, prin care se stabilesc așteptările autorității publice tutelare privind evoluția Regiei în următorii patru ani.



Scrisoarea de aşteptări este un document de lucru care conține performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere și politica autorității publice tutelare privind administrarea și conducerea întreprinderii publice și care face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului și directorilor/membrilor directoratului pentru întreprinderile publice și este necesară pentru întocmirea Declarației de intenție prin care candidații pentru postul de administrator înscriși în lista scurtă își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice.

Scrisoarea de aşteptări va fi adusă la cunoștință candidaților prin publicarea pe pagina de internet a Ministerului Transporturilor și Infrastructurii și pe pagina de internet a regiei.

I. REZUMATUL STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

Regia Autonomă Autoritatea Aeronautică Civilă Română, denumită în continuare AACR, a fost înființată și funcționează în conformitate cu dispozițiile Hotărârii Guvernului nr. 405/1993, cu modificările și completările ulterioare, ca regie autonomă de interes public național, pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, cu finanțare integrală din venituri proprii și surse atrase potrivit legii, sub autoritatea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul aviației civile.

AACR funcționează separat de agenții aeronautici civili și celelalte entități supuse supravegherii siguranței zborului și/sau controlului calității de securitate a aviației civile și își exercită în mod independent atribuțiile conform regulamentului propriu de organizare și funcționare.

AACR este organism tehnic specializat care are ca obiect de activitate exercitarea, în condițiile prevăzute de Legea nr. 21/2020 privind Codul aerian, de Ordonanța Guvernului nr. 17/2011 privind controlul calității în domeniul securității aviației civile, aprobată cu modificări prin Legea nr. 149/2012:

- a) a atribuțiilor delegate în domeniul siguranței aviației civile și facilităților pe aeroporturi, prevăzute la art. 6 alin. (1) din Codul aerian;
- b) a funcției de supraveghere a siguranței în aviația civilă la nivel național, conform art. 68 din Codul aerian;
- c) a competențelor delegate în domeniul securității aviației civile.

Activitatea de supraveghere reprezintă unul din elementele esențiale ale sistemului de monitorizare a siguranței în aviația civilă din România, dezvoltat și implementat la nivel național pe baza prevederilor regulamentelor europene și a recomandărilor ICAO astfel încât să asigure un management al siguranței proactiv-predictiv care să conduce la reducerea factorilor de risc și la menținerea acestora la un nivel acceptabil.



Activitatea de supervizare, ca element de importanță majoră pentru realizarea obiectivelor AACR, asigură, în principal, desfășurarea proceselor de certificare, licențiere, autorizare a agenților economici și a personalului implicat în derularea activităților acestora și supravegherea menținerii nivelului de siguranță în aviația civilă din România. Supravegherea se realizează printr-o monitorizare continuă care include măsurarea progreselor realizate în toate domeniile de specialitate ale aviației civile aflate în sfera de competență a AACR, precum și menținerea condițiilor de certificare/autorizare/licențiere.

Programul anual de supervizare, pe domenii, se desfășoară în conformitate cu regulamentele europene și prevederile naționale aplicabile și implică activități programate sau neplanificate corelate cu domeniile majore de specialitate aflate în competențele AACR: operațiuni aeriene, navigabilitate, certificare personal aeronautic, infrastructură, navigație aeriană.

Auditurile și inspecțiile desfășurate de AACR la agenții aeronautici civili certificați/autorizați pun în evidență modul în care aceștia aplică și respectă legislația în domeniul aviației civile, identificând în același timp zonele/domeniile care prezintă un risc sporit pentru siguranță în aviația civilă.

II. VIZIUNEA GENERALĂ CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE REGIEI

Obiectivele principale ale R.A. Autoritatea Aeronautică Civilă Română au fost stabilite astfel încât să se armonizeze cu obiectivele organismelor aeronautice internaționale la care România este parte - ICAO, ECAC, EASA, EUROCONTROL.

Astfel AACR are ca scop asigurarea și menținerea nivelului de siguranță și securitate în aviația civilă română la standardele europene și internaționale.

Întreaga activitate desfășurată de AACR se concentrează pe realizarea obiectivelor strategice declarate, obiectivele actuale ale regiei pe termen scurt axându-se pe realizarea progresivă a performanței interoperabilității, continuarea implementării standardelor, regulamentelor și cerințelor de siguranță, securitate și mediu, din sfera aviației civile, în vederea asigurării unui transport aerian performant și accesibil.

Obiectivele strategice pe care autoritatea publică tutelară se așteaptă să le regăsească în planul de administrare elaborat de consiliul de administrație și conducerea executivă, având în vedere misiunea AACR rezultată din actul normativ de înființare, sunt:

1. **Siguranță:** Abordarea sistematică a siguranței;
2. **Competitivitate:** Asigurarea unei forțe de muncă competitive;
3. **Inovare:** Dezvoltarea și implementarea inovării;
4. **Eficiență:** Utilizarea eficientă a resurselor;

**5. Securitate:** Menținerea sistemului național de securitate a aviației civile.**Priorități specifice:****1) Abordarea sistemică a siguranței.**

- Analiză. Asigurarea capabilităților de analiză de risc și suport decizional prin îmbunătățirea colectării, stocării, și integrării datelor privind siguranța aviației civile.
- Risc. Consolidarea sistemului de management al siguranței pentru asigurarea unui proces de analiză și evaluare a riscurilor care să livreze acțiuni credibile și eficiente de reducere a riscului pentru Programul Național de Siguranță în Aviația Civilă.
- Guvernanță. Îmbunătățirea performanței sistemului de management al riscurilor de siguranță prin simplificarea guvernanței și subsecent, centralizarea tuturor activităților și/sau proceselor asociate, sub coordonarea unei singure structuri organizatorice.
- Colaborare. Asigurarea colaborării cu toți partenerii implicați în sistemul național de aviație pentru a îmbunătăți cultura de siguranță, identificarea și eficacitatea acțiunilor privind siguranța.
- Cultură justă. Creșterea performanței sistemelor de management a siguranței implementate de agenții aeronautici civili, prin includerea în activitatea de supraveghere a nivelului de implementare a conceptului de Cultură Justă.

2) Asigurarea unei forțe de muncă competitive.

- a) Dezvoltarea unei politici de resurse umane care să urmărească pregătirea personalului pentru dobândirea competențelor și abilităților necesare îndeplinirii obiectivelor strategice;
- b) Implementarea unei politici de remunerare a salariaților astfel încât:
 - să atragă, să păstreze și să motiveze un număr suficient de angajați corespunzători pentru îndeplinirea sarcinilor la calitatea cerută
 - să stimuleze un grad optim de productivitate din partea angajaților
 - să asigure un control adecvat al costurilor de muncă, prin comparație cu celealte costuri și cu veniturile
 - să recunoască valoarea fiecărui post, în comparație cu altele.

3) Dezvoltarea și implementarea inovării.

- a) Dezvoltarea și implementarea strategiei privind digitalizarea AACR;
- b) Asigurarea cadrului necesar pentru integrarea rapidă a noilor tehnologii și concepte inovative privind operarea dronelor, a vehiculelor electrice cu aterizare și decolare verticală, precum și a sistemului U-space în sistemul național de aviație civilă.



- 4) Utilizarea eficientă a resurselor.
 - a) Resurse umane. Recrutarea și promovarea personalului care deține competențe și abilități necesare pentru atingerea obiectivelor.
 - b) Guvernanță corporativă:
 - Dezvoltarea sistemului de audit intern;
 - Implementarea Sistemului de Control Intern Managerial;
 - Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității regiei;
 - Evaluarea și raportarea semestrială a performanței procesului de management al regiei;
 - Creșterea integrității instituționale.
 - c) Financiar. Îmbunătățirea performanțelor sistemului finanțier.
 - d) Achiziții:
 - Planificarea eficientă a achizițiilor pentru asigurarea îndeplinirii obiectivelor strategice;
 - Monitorizarea eficientă a tuturor contractelor ce asigură continuitatea activității regiei.
 - e) Tehnologia Informației. Modernizarea soluțiilor IT pentru consolidarea performanței și eficienței proceselor și activităților AACR.
- 5) Securitate. Menținerea sistemului de securitate a aviației civile conform standardelor europene și internaționale în vigoare.
 - a) Monitorizarea conformității. Asigurarea aplicării în România a standardelor și actelor juridice adoptate de instituțiile Uniunii Europene în domeniul aviației civile;
 - b) Risc. Evaluarea amenințărilor, vulnerabilităților obiectivelor aviației civile și nivelului de risc la adresa aviației civile. Implementarea măsurilor corespunzătoare potrivit rezultatului evaluării riscului, prin întărirea măsurilor de securitate în întreg sistemul aviației civile în vederea stabilirii măsurilor mai stricte decât standardele de bază comune, potrivit Regulamentului (CE) nr. 300/2008;
 - c) Guvernanță. Creșterea competențelor și performanțelor personalului de specialitate din cadrul structurii cu responsabilități în domeniul securității aviației civile din cadrul AACR;
 - d) Colaborare. Asigurarea colaborării cu toți operatorii, transportatorii aerieni și entitățile de aviație civilă cu responsabilități în domeniul securității aviației civile în vederea protecției aviației civile împotriva actelor de intervenție ilicită, care pun în pericol securitatea aviației civile;
 - e) Cultura de securitate. Implementarea culturii de securitate la nivelul entităților de aviație civilă și organizarea de evenimente specifice menite să asigure cunoașterea măsurilor de protecție a aviației civile împotriva actelor de intervenție ilicită, care pun în pericol securitatea aviației civile.



AACR are competențe și exercită atribuțiile ce revin unei autorități naționale de supraveghere, conform cerințelor armonizate, introduse la nivel european prin adoptarea legislației Cer European Unic, precum și competențe în domeniul securității aviației civile.

Operatorii, transportatorii aerieni și entitățile care sunt supuse controlului calității în domeniul securității aviației civile de către AACR sunt:

- transportatori aerieni;
- aeroporturile civile din România;
- entitățile tehnice de exploatare la sol, întreținere și reparare a aeronavelor, cu atribuții de protecție a aeronavelor sau al căror personal are acces la aeronavele parcate în zonele publice, în zonele de operațiuni aeriene, în zonele de securitate cu acces restricționat sau în părțile critice ale zonelor de securitate cu acces restricționat;
- instituțiile și autoritățile publice cărora, potrivit PNSA, le revin responsabilități în aplicarea unor măsuri de securitate a aviației civile, în zonele publice, în zonele de operațiuni aeriene și în zonele de securitate cu acces restricționat ale aeroporturilor civile;
- agenții abilitați, expeditorii cunoscuți, expeditorii cu cont, transportatorii rutieri de mărfuri și poștă identificabile destinate transportului aerian, furnizorii abilitați de provizii de bord, furnizorii cunoscuți de provizii de bord și furnizorii cunoscuți de provizii de aeroport;
- agenții de handling și furnizorii de alte servicii la sol, cum sunt concordanța dintre bagaje și pasageri, sortarea, transportul și încărcarea/descărcarea bagajelor de călător;
- furnizorii de servicii de securitate a aviației civile, inclusiv societățile private de control acces, supraveghere și patrulare la aeroport și societățile cu activitate în zonele de operațiuni aeriene și zonele de securitate cu acces restricționat ale aeroporturilor, care aplică standarde de securitate pentru protecția aviației civile împotriva actelor de intervenție ilicită;
- alte entități care aplică măsuri de securitate a aviației civile sau cărora le revin responsabilități în aplicarea unor măsuri de securitate a aviației civile, conform legislației în vigoare.

III. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Regia Autonomă Autoritatea Aeronautică Civilă Română este întreprindere publică în sensul art. 2, pct. 2, lit. a) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

AACR are statut de regie autonomă de interes public național și funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară iar Ministerul Transporturilor și Infrastructurii exercită competențele de autoritate publică tutelară, în baza prevederilor OUG nr.



109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Legislația relevantă în domeniul de activitate al regiei:

- Legea nr. 21/2020 privind Codul aerian;
- HG nr. 405/1993 privind înființarea AACR, cu modificările și completările ulterioare;
- OMTCT nr. 1185/2006 privind desemnarea AACR ca Autoritate Națională de Supervizare, organism tehnic specializat pentru îndeplinirea funcției de supervizare a siguranței zborului în aviația civilă la nivel național;
- OMT nr. 1547/2013 privind delegarea de competență și desemnarea AACR ca organism tehnic specializat pentru exercitarea unor atribuții ce revin autorității competente în domeniul securității aviației civile, la nivel național precum și pentru stabilirea unor măsuri necesare acestei delegări de competențe;
- H.G. nr. 370/2021 privind organizarea și funcționarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii;
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016;
- Hotărârea 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;
- Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome;
- Ordonanța nr. 15/1993 privind unele măsuri pentru restructurarea activității regiilor autonome;

Forma juridică: persoană juridică română organizată sub formă de regie autonomă care-și desfășoară activitatea sub autoritatea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și a regulamentului propriu de organizare și funcționare.

Activitatea principală a regiei o reprezintă 5223 - Activități de servicii anexe transporturilor aeriene.

Patrimoniul regiei este de 12.546 lei.

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, cu modificările și completările ulterioare, Regia Autonomă



Autoritatea Aeronautică Civilă Română se încadrează în categoria de scopuri de monopol reglementat.

IV. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET

Politica de dividende/vărsăminte din profitul net se face în conformitate cu legislația în vigoare.

Autoritatea publică tutelată se aşteaptă să fie menținut un echilibru între vărsămintele la bugetul statului și politica de reinvestire pentru dezvoltarea Regiei și consideră oportun ca vărsămintele să fie realizate după alocarea resurselor necesare pentru noi investiții, iar deciziile consiliului de administrație să aibă în vedere și interesul social pentru finanțarea activității AACR.

În vederea fundamentării stabilirii propunerii anuale privind vărsămintele din profitul net, consiliul de administrație al regiei va analiza nevoile de dezvoltare ale regiei ca bază a deciziilor acestora.

În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp, ne aşteptăm la dezvoltarea unui plan de acțiuni de către Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă, care să conducă la îmbunătățirea performanțelor AACR.

De asemenea regia va menține un flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente, protejarea regiei de eventualele riscuri privind evoluția negativă a activității clientilor, valutar, etc.

V. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII

AACR trebuie să aloce resurse financiare suficiente în vederea întreținerii/dezvoltării infrastructurii proprii și să finalizeze investițiile programate, precum și să realizeze o planificare pe termen lung, multianual, a proiectelor de investiții și să realizeze o politică de investiții adecvată mediului în care activează regia.

În acest sens, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare, precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Planul de investiții urmează să fie fundamentat pe baza unor studii de fezabilitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al statului român prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii în calitate de autoritate publică tutelată.



VI. DEZIDERATELE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE REGIEI

Autoritatea publică tutelară are în vedere să întărească răspunderea organelor de administrare și conducere cu scopul de a asigura gestionarea eficientă a patrimoniului regiei. În acest sens, se va urmări îmbunătățirea comunicării bidirectionale cu organele de administrare și conducere ale Regiei, în vederea susținerii și asigurării unei înțelegeri a așteptărilor autorității publice tutelare.

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă a regiei trebuie să continue să acorde o atenție deosebită promovării unei imagini pozitive a acesteia.

Consiliul de administrație al Regiei va raporta semestrial și anual Ministerului Transporturilor și Infrastructurii în calitate de autoritate publică tutelară, potrivit legii, stadiul realizării indicatorilor de performanță prevăzuți în planul de administrare și în contractele de mandat ale administratorilor.

Consiliul de administrație va informa autoritatea publică tutelară ori de câte ori există deviații ale indicatorilor de performanță față de valorile planificate, atât din perspectiva operațională, cât și financiară, precum și atunci când se constată că o astfel de deviere este probabilă.

De asemenea, va transmite toate informațiile care țin de activitatea Regiei și care sunt necesare elaborării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a raportului anual privitor la întreprinderile publice aflate sub autoritatea acestuia, conform art. 58 din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Consiliul de administrație este constituit din 7 membri din care:

- a) un reprezentant din cadrul Ministerului Finanțelor, licențiat în științe economice sau juridice și cu experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit, finanțier sau juridic de cel puțin 5 ani de la data obținerii diplomei de studii superioare;
- b) un reprezentant al autorității publice tutelare, cu experiență de cel puțin 5 ani în domeniul de activitate al regiei autonome și/sau în activitatea de administrare de societăți ori regii autonome;
- c) 1-5 persoane cu experiență în administrarea sau managementul unor regii autonome sau societăți, inclusiv societăți din sectorul privat. Aceste persoane nu pot fi funcționari publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare sau al altor instituții publice.

Membrii consiliului de administrație se numesc de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii. În cazul reprezentantului Ministerului Finanțelor, numirea se face la propunerea acestei instituții.



Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, conform art. 5 alin. (4) din O.U.G. nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016.

Membrii consiliului de administrație vor elabora în termen de 30 de zile de la numire o propunere de componentă de administrare a Planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor financiari și nefinanciari. Componenta de administrare se va completa cu componenta de management elaborată de directorul general. Planul de administrare se supune analizei Consiliului de administrație al regiei și se aprobă prin decizie a acestuia.

În termen de 5 zile de la aprobarea Planului de administrare, prin grija președintelui Consiliului de administrație, indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari vor fi transmiși Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, în vederea negocierii și aprobării.

Directorul general elaborează trimestrial și prezintă consiliului de administrație un raport în care sunt prezentate informații privind execuția mandatului său, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice.

Directorul general, are obligația să transmită autorității publice tutelare ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice, în formatul și la termenele stabilite prin ordine sau circulare ale autorității publice tutelare.

Directorul general va informa consiliul de administrație și autoritatea publică tutelară ori de câte ori există deviații ale indicatorilor față de valorile planificate, atât din perspectiva operațională, cât și financiară, precum și atunci când se constată că o astfel de deviere este probabilă.

În termen de 60 de zile de la numire Directorul general elaborează și prezintă consiliului de administrație o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, în conformitate cu art. 22 din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă, cu modificările și completările ulterioare.

Așteptările Ministerului Transporturilor și Infrastructurii în ceea ce privește Consiliul de Administrație sunt: să colaboreze îndeaproape cu autoritatea publică tutelară pentru a asigura informarea în timp util și comunicarea constantă cu privire la direcțiile strategice ale AACR, transmiterea în termenele prevăzute de lege și actele administrative emise de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație/directorul general, realizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat în vederea monitorizării acestora și a oricăror altor informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

Consiliul de administrație împreună cu directorul general trebuie să continue să acorde o atenție deosebită promovării unei imagini pozitive a AACR și a României atât în plan intern cât și în cel extern.



VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE DE REGIE

Autoritatea publică tutelară acordă o atenție deosebită calității activităților prestate/asigurate de AACR către terți. În consecință, recomandăm/solicităm Consiliului de Administrație ca împreună cu conducerea executivă să se asigure că la nivelul AACR (i) este implementat un sistem de control managerial intern (ii) se aplică o procedură care să asigure recrutarea personalului înalt calificat; (iii) este dezvoltat un sistem de evaluare a performanțelor individuale ale angajaților (iv) se derulează un program multianual de pregătire/perfecționare continuă a angajaților.

Recomandăm Consiliului de administrație ca împreună cu conducerea executivă să se asigure că le sunt furnizate informații în timp real cu privire la gradul de satisfacție a beneficiarilor serviciilor Regiei, în vederea fundamentării deciziilor.

În domeniul calității, RA AACR, trebuie să aibă în vedere menținerea certificării și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității, în conformitate cu cerințele standardului de calitate ISO 9001:2015 și ale reglementelor UE, în toate domeniile sale de activitate.

- Furnizarea de servicii care să întrunească așteptările clienților, în condiții de eficiență și siguranță.

Rezultate așteptate: înțelegerea nevoilor clienților, sensibilitate la cerințele acestora, disponibilitatea și fiabilitatea tuturor serviciilor și facilităților.

- Asigurarea unei planificări riguroase pentru toate aspectele afacerii (resursele, infrastructura, serviciile).

Rezultate așteptate: Planificare relevantă realizată în toate domeniile, asigurarea infrastructurii și serviciilor adecvate pentru clienții actuali, precum și pentru dezvoltarea viitoare.

Protecția mediului înconjurător

AACR trebuie să aibă în vedere ca reglementările pe care le dezvoltă să țină cont, după caz, de politicile și standardele de protecția a mediului aplicabile aviației civile, adoptate la nivel național sau internațional.

Responsabilitate socială

AACR trebuie să mențină și să dezvolte o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, respect pentru drepturile clienților, echitate socială și economică, tehnologii prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice.

Structurile din cadrul AACR trebuie să fie orientate spre îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor îndreptățite ale părților interesate.



Consiliul de Administrație și directorul general trebuie să continue dialogul social cu reprezentanții partenerilor sociali și să încerce să mențină o relație bazată pe încredere reciprocă și deschidere, în funcție de disponibilități, față de solicitările acestora.

VIII. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;

Imparțialitatea și nediscriminarea - principiu conform căruia administratorii și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;

Integritatea morală - principiu conform căruia administratorilor și directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;

Libertatea de gândire și exprimare - principiu conform căruia administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

Onestitatea, cinstea și corectitudinea - principiu conform căruia administratorii și directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

Deschiderea și transparența - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori și directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

Confidențialitatea - principiu conform căruia administratorii și directorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor;

Conflictul de interese - referitor la interese financiare sau de altă natură, ce pot corupe sau afecta major luarea deciziilor corecte și imparțiale de către acea persoană sau organizație pentru ca deciziile să nu fie influențate de interese secundare;

Prudența - principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea răsfrângă asupra actului decizional;

Obiectivitatea - principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul R.A. AACR care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă să fie acordată o importanță deosebită implementării Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care



reglementează situațiile privind conflictele de interes și incompatibilitate la nivelul regiei, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Consiliul de administrație al regiei autonome are obligația de a informa, de îndată, autoritatea publică tutelară asupra tranzacțiilor prevăzute la art. 52 alin. (1)-(3) și alin. (6) din O.U.G. nr. 109/2011, aceste tranzacții fiind incluse și în raportările semestriale și anuale întocmite de către consiliul de administrație, după caz, de către director.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a R.A. AACR se subliniază necesitatea revizuirii de către Consiliul de Administrație a sistemelor de audit și control intern. Structura de audit intern va raporta direct Comitetului de Audit constituit la nivelul Consiliului de Administrație. În acest sens, Comitetul de Audit va asista Consiliul în scopul de a se asigura că R.A. AACR menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Consiliul de administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind guvernanța corporativă și obligațiile ce revin membrilor consiliului de administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în acest domeniu (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico-financiare, respectarea termenelor și a obligațiilor de publicare prevăzute etc.).

Conduita așteptată de la administratorii neexecutivi este următoarea:

- a) Ca grup, să aibă o proporție echilibrată de abilități, experiență, diversitate, independență și cunoștințe suficiente pentru a-și îndeplini rolurile și responsabilitățile în concordanță cu misiunea regiei, rezultatele și obiectivele urmărite;
- b) Să participe în mod activ și constructiv la misiunile comitetelor consultative constituite conform legii și să elaboreze politici eficiente care să ofere direcție strategică regiei;
- c) Să ofere o supraveghere și raportare eficiente cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale regiei și la sistemele sale de control intern;
- d) Să își asume un rol activ în analiza riscului și să avizeze politici eficiente de managementul riscului în cadrul regiei;
- e) Să se asigure că raportarea cu privire la evenimentele semnificative din activitatea întreprinderii publice se realizează într-o manieră corectă, la timp și completă către autoritățile îndreptățite și către părțile interesate.

Conduita așteptată de la administratorii executivi este următoarea:

- a) Să transpună planul de administrare într-o componentă de management eficientă și să informeze consiliul cu privire la îndeplinirea acesteia, conform cerințelor consiliului;
- b) Să delege responsabilitatea operațională și financiară și actele de autoritate într-un mod adecvat în cadrul organelor de conducere;



- c) Să ofere consiliului informații la calitatea cerută, în formatul și la termenul solicitat, astfel încât ședințele consiliului să se poată desfășura într-o manieră bine informată și eficientă;
- d) În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

IX. AȘTEPTĂRI PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCERILE DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile acestora sunt:

- aprobatarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor regiei cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobatarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice, respectarea dispozițiilor legale referitoare la protecția mediului;
- luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării plășilor restante către furnizori și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare;
- îmbunătățirea procedurilor de colectare a creașelor și să dispună toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție;
- implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței regiei;
- implementarea metodelor corespunzătoare legate de calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii.

În execuția bugetelor de venituri și cheltuieli ce vor fi aprobată anual, Regia trebuie să respecte limitele maxime aprobată pentru cheltuielile de natură salarială și să efectueze cheltuieli totale proporțional cu gradul de realizare a veniturilor totale, cu încadrarea în indicatorii de eficiență aprobați, astfel cum prevede O.G. nr. 26/2013.

Consiliul de administrație și conducerea executivă vor trebui să analizeze, să identifice și să întreprindă acțiunile care să reducă impactul financiar pe care îl are asupra regiei pandemia de coronavirus.

Fluxul de numerar

Se va urmări menținerea unui flux de monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea regiei de eventualele riscuri.



X. MEDIUL DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ ȘI RISCURILE LA CARE ESTE EXPUSĂ ÎNTreprinderea Publică

Managementul riscului

Consiliul de Administrație împreună cu directorul general trebuie să identifice principaliii factori de risc cu referire la activitatea AACR și să-i monitorizeze permanent cu scopul de a reduce gradul de expunerea al AACR la efectele unor riscuri inerente.

Possible riscuri asociate activității Regiei sunt următoarele:

- *Riscul evoluției negative la nivelul contextului economic general:* Dezvoltarea activității AACR depinde într-o măsură semnificativă de evoluțiile industriei de aviație civilă atât la nivel național, cât și internațional, contextul economic general având un impact semnificativ asupra acestei industriei.
- *Risc financiar:* Derularea în bune condiții a activităților AACR depinde în mare măsură de respectarea de către agenții aeronautici civili a termenelor de plată a tarifelor legale aplicate. Intrarea în insolvență a agenților aeronautici civili poate reprezenta un risc pe termen scurt și mediu pentru stabilitatea financiară a AACR.
- *Riscuri legale:* Lipsa de flexibilitate a legislației în domeniul construcției bugetare în cazul regiilor autonome poate reprezenta un risc pentru dezvoltarea/atragerea resursei umane înalt calificate în cadrul AACR.

Diversificarea veniturilor

Membrii Consiliului de Administrație și directorul general trebuie să se asigure că AACR continuă să realizeze venituri care să acopere cheltuielile de funcționare, în special din exercitarea atribuțiilor de autoritate, dar și prin identificarea unor noi surse de venituri.

Politica fără surprize

AACR trebuie să informeze autoritatea publică tutelară în legătură cu principalele evoluții (de exemplu, investiții majore sau scăderi importante ale veniturilor), conform politiciei fără surprize.

Prioritățile specifice pentru mandatul de 4 ani pentru perioada 2022 - 2026

Pentru perioada 2022-2026, se așteaptă ca îndeplinirea obiectivelor strategice prioritare menționate la capitolul “*Viziunea generală cu privire la misiunea și obiectivele Regiei*” să se efectueze, după cum urmează:

1. Asigurarea/monitorizarea implementării Programului Național de Siguranță în Aviația Civilă;



2. Îmbunătățirea activității de supervizare a siguranței aviației civile;
3. Asigurarea resurselor umane și materiale pentru îndeplinirea la timp și în totalitate a obligațiilor de supraveghere a respectării/implementării reglementărilor de aviație;
4. Îndeplinirea cerințelor de securitate a aviației civile și determinarea nivelului de conformitate cu prevederile Regulamentului (CE) nr. 300/2008 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 martie 2008 privind norme comune în domeniul securității aviației civile și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 2.320/2002, cu modificările și completările ulterioare și actelor de punere în aplicare a acestuia;
5. Dezvoltarea și implementarea unui proces de înregistrare și analiză a rezultatelor Programului Național de Control al Calității în domeniul securității aviației civile, în vederea identificării tendințelor și direcționării dezvoltării politicii viitoare;
6. Evaluarea constantă a sistemului de securitate aeronautică în vederea identificării vulnerabilităților care ar putea fi exploatare pentru săvârșirea unui act de intervenție ilicită și dispunerea măsurilor necesare în vederea diminuării a riscului;
7. Actualizarea politicilor naționale în domeniul securității aviației civile și a strategiei de dezvoltare a securității aviației civile, la nivel național;
8. Dezvoltarea unui sistem de control managerial intern, bazat pe procedurarea tuturor activităților desfășurate;
9. Implementarea unei structuri organizatorice performante a AACR pornind de la competențele și atribuțiile unei autorități naționale de aviație civilă prevăzute în reglementările naționale și europene și având în vedere tendințele de dezvoltare ale industriei de aviație civilă;
10. Dezvoltarea unor proceduri/politici de atragere/recrutare personal înalt calificat;
11. Implementarea unui program multianual de pregătire și perfecționare continuă a angajaților, pornind de la cerințele de pregătire profesională stabilite pentru fiecare post din organigramă;
12. Reprezentarea intereselor aviației civile române în cadrul organismelor europene și internaționale printr-o implicare consistentă în debaterile și deciziile din cadrul diferitelor comitete și grupuri de lucru;
13. Menținerea certificării ISO 9001/2015 a sistemului de management al calității;
14. Îmbunătățirea cooperării și participării la programe internaționale;
15. Implementarea instrumentelor de management financiar integrat prin aplicații software;
16. Dezvoltarea și aplicarea unor tarife bazate pe costuri și adaptarea acestora în funcție de activitățile desfășurate;
17. Armonizarea legislației/reglementărilor naționale cu standardele și practicile recomandate OACI;
18. Asigurarea implementării/aplicării reglementărilor europene din domeniul aviației civile;
19. Îmbunătățirea imaginii publice a AACR prin furnizarea transparentă a informațiilor despre activitatea și rezultatele acesteia;
20. Obținerea de venituri suplimentare prin dezvoltarea serviciilor oferite în domeniul calibrării echipamentelor de navigație aeriană dar și prin servicii de consultanță;



21. Dezvoltarea, împreună cu partenerii de dialog social, a unor politici salariale care să asigure motivarea angajaților.

Indicatori de performanță

Printre indicatorii de performanță financiari și nefinanciari care vor fi negociați cu membrii consiliului de administrație se vor regăsi:

a) Indicatori financiari

- Reducerea obligațiilor restante;
- Reducerea creanțelor restante;
- Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale;
- Realizarea planului de investiții;
- Creșterea productivității muncii.

b) Indicatori nefinanciari

- Realizarea programului anual de activități de monitorizare a conformității în domeniul securității aviației civile, aprobat de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii (procentual, realizat/planificat);
- Realizarea programului anual de supervizare a siguranței (procentual, nr. audituri și inspecții planificate/nr. audituri și inspecții realizate);
- Realizarea planului anual de reglementări/proceduri și instrucțiuni pentru aviația civilă (procentual, realizat/planificat);
- Gradul de implementare a măsurilor/eliminare neconformități rezultate din auditarea AACR în conformitate cu regulamentele europene aplicabile (procentual);
- Gradul de procedurare a activităților derulate de AACR (procentual, nr. activități procedurate din total activități);
- Gradul de digitalizare a proceselor și/sau procedurilor interne;
- Realizarea planului de ore de zbor pentru supravegherea și verificarea în vederea autorizării, a mijloacelor de navigație aeriană, precum și verificarea procedurilor de navigație aeriană (procentual, realizat/planificat);
- Realizarea programului anual de pregătire/perfecționare personal (procentual, realizat/planificat);



- Realizarea unui sistem informatic care să asigure colectarea, stocarea și integrarea tuturor datelor de siguranță;
- Numărul de acțiuni incluse în PNSAC.

c) **Indicatori de guvernanță corporativă**

- Gradul de implementarea a sistemului de control intern managerial;
- Gradul de realizare a planului de audit intern;
- Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității regiei și monitorizarea acestora;
- Evaluarea și raportarea semestrială a performanței procesului de management al regiei;
- Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare a rapoartelor și documentelor prevăzute de OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Creșterea integrității instituționale prin includerea măsurilor de prevenire a corupției ca elemente ale planurilor manageriale.