

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

în procesul de recrutare pentru pozițiile de membri în Consiliul de Administrație/

directori în sensul OUG 109/2011

Statul român, prin Ministerul Transporturilor (MT), în calitate autoritate publică tutelară a Regiei Autonome "AUTORITATEA AERONAUTICĂ CIVILĂ ROMÂNĂ", cu sediul social în București, Șos. București-Ploiești nr. 38-40, Sector 1, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J40/9079/2003, cod unic de înregistrare RO 5205651, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările acționarului privind performanțele Regiei și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani, 2017 - 2021.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr.111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.722/2016 și reprezintă dezideratele autorității tutelare, respectiv Ministerul Transporturilor, pentru evoluția Regiei în următorii patru ani.

Acestea ar trebui să fie văzute în contextul în care statul prin Ministerul Transporturilor dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernării întreprinderilor publice din portofoliul său.

Informații generale privind REGIA AUTONOMĂ "AUTORITATEA AERONAUTICĂ CIVILĂ ROMÂNĂ"

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 în calitate sa de autoritate de stat în domeniul aviației civile .

AACR funcționează separat de agenții aeronautici civili și celelalte entități supuse supervizării 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 organismul tehnic specializat care are ca obiect principal de activitate exercitarea, în condițiile prevăzute de Ordonanța Guvernului nr. 29/1997 privind Codul aerian civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare, de Ordonanța Guvernului nr. 17/2011 privind controlul calității în domeniul securității aviației civile, aprobată cu modificări prin Legea nr. 149/2012, precum și de alte reglementări în vigoare:

- a) a funcției de supervizare a siguranței în aviația civilă la nivel național;
- b) a competențelor delegate în domeniul securității aviației civile.

Viziunea strategică cu privire la misiunea și obiectivele Regiei

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

OS1 - Creșterea/Îmbunătățirea siguranței și securității aviației civile în România prin urmărirea performanțelor vizate și îmbunătățirea continuă în sisteme , procese, culturi și capacitate;

OS2 - Orientarea AACR pentru a deveni o organizație dinamică și performantă, cu competențe și capacități recunoscute la nivel regional în domeniile supervizării siguranței și controlului calității în securitatea aviației civile, precum și un partener credibil al comunității aviației civile în Europa;

OS3 - Dezvoltarea, optimizarea și gestionarea veniturilor și a fluxurilor financiare ale AACR;

OS4 - Menținerea, aplicarea și dezvoltarea unui cadru reglementat coerent, în consonanță cu standardele internaționale, bazat pe principii transparente și orientat către asigurarea siguranței, respectiv, a securității aviației civile, precum și îmbunătățirea continuă a acestuia.

Politica privind vărsămintele

AACR trebuie să aplice o politică privind asigurarea, conform prevederilor legislației în vigoare, a repartizării profitului contabil rămas după deducerea impozitului pe profit.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă 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.

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

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.

Așteptări generale ale autorității publice tutelare cu privire la Consiliul de administrație/Directori

Diversificarea veniturilor

Membrii Consiliului de Administrație și conducerea executivă trebuie să 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 politicii fără surprize.

Fluxul de numerar

Menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente, protejarea regiei de eventualele riscuri privind evoluția negativă a activității clienților, valutar, etc.

Societăți mixte

AACR trebuie să informeze autoritatea publică tutelară din timp în legătură cu orice intenție de asociere.

Managementul riscului

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii 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.

Posibile 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 industrii.
- **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

Managementul calității

Consiliul de Administrație împreună cu directorul general trebuie să asigure implementarea unui sistem de management al calității la nivelul AACR.

Consiliul de Administrație și directorul general trebuie să aibă în vedere certificarea conform ISO 9001/2015.

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.

Calitatea și siguranța activităților prestate

Autoritatea publică tutelară acordă o atenție deosebită calității activităților prestate/asigurate de către AACR către terți. În consecință, recomandăm/solicităm Consiliului de Administrație ca împreună cu directorul general 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.

Etică și integritate și guvernare corporativă

Consiliul de administrație și conducerea executivă trebuie să acorde o importanță deosebită implementării Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul AACR, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare 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 AACR menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Consiliul de administrație

Consiliul de administrație este constituit din 7 membri din care:

- a) un reprezentant din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, licențiat în științe economice sau juridice și cu experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit, financiar 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. În cazul reprezentantului Ministerului Finanțelor Publice, 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.

În momentul de față, Consiliul de administrație are selectați în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011, persoanele menționate la literele a) și b).

Noii membrii ai Consiliului de administrație care vor fi selectați vor avea durata contractelor de mandat până la finalizarea contractelor de mandat a reprezentanților Ministerului transporturilor și a Ministerului Finanțelor Publice, respectiv până la data de 12.11.2019.

Consiliul de administrație are următoarele atribuții:

- a) numește și revocă directorul general/directorii și stabilește remunerația acestuia/acestora;
- b) încheie contractul de mandat cu directorul general/directorii prin care stabilește și atribuțiile de conducere executivă care îi/le sunt delegate;
- c) analizează și aprobă planul de administrare elaborat în acord cu scrisoarea de așteptări și cu declarațiile de intenție;
- d) negociază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari cu autoritatea publică tutelară;
- e) aprobă structura organizatorică a AACR;
- f) asigură integritatea și funcționalitatea sistemelor de raportare contabilă și financiară, precum și realizarea planificării financiare;
- g) verifică funcționarea sistemului de control intern sau managerial;
- h) monitorizează și evaluează performanța directorului general/directorilor;
- i) întocmește raportul semestrial privind activitatea regiei autonome, pe care îl prezintă autorității publice tutelare;
- j) monitorizează și gestionează potențialele conflicte de interese de la nivelul organelor de administrare și conducere;
- k) supervizează sistemul de transparență și de comunicare;
- l) monitorizează eficacitatea practicilor de guvernare corporativă ale regiei autonome;
- m) raportează lunar autorității publice tutelare modul de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, anexă la contractul de mandat, precum și alte date și informații de interes pentru autoritatea publică tutelară, la solicitarea acesteia;
- n) reprezintă regia în relația cu terții și în justiție;
- o) alte atribuții, stabilite prin regulamentul de organizare și funcționare al consiliului, care să asigure exercitarea tuturor atribuțiilor ce revin AACR conform prevederilor HG nr. 405/1993 și ale altor acte normative în vigoare.

Autoritatea publică tutelară va stabili prin actul de numire a membrilor consiliului de administrație că atribuțiile de conducere executivă vor fi delegate de consiliul de administrație unuia sau mai multor directori, numărul și atribuțiile acestora urmând a fi prevăzute în planul de administrare, elaborat și aprobat în condițiile legii. Atribuțiile consiliului de administrație prevăzute la lit a) - m) nu pot fi delegate.

Atribuțiile de conducere executivă delegate de consiliul de administrație și prevăzute în planul de administrare, vor fi preluate ulterior în contractul/contractele de mandat încheiate cu directorul general/directorii.

Directorul general asigură implementarea unui sistem de management la nivelul AACR în conformitate cu cerințele specifice prevăzute de regulamentele europene.

Membrii consiliului de administrație vor trebui să elaboreze 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/directorii, iar cele două componente se vor aproba prin decizie a Consiliului de administrație.

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

Comunicarea cu Consiliul de Administrație și conducerea executivă a Regiei

Așteptarea Ministerului Transporturilor în ceea ce privește Consiliul de Administrație este 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 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 alte 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.

Prioritățile specifice pentru mandatul de 4 ani pe perioada 2017 - 2021

Pentru perioada 2017-2021, se așteaptă ca îndeplinirea obiectivelor strategice prioritare menționate la capitolul *“Viziunea strategică 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; Asigurarea resurselor umane și materiale pentru îndeplinirea la timp și în totalitate a obligațiilor de supraveghere a respectării / implementării reglementărilor de aviație;
3. Implementarea Programului de control al calității în domeniul securității aviației civile; Realizarea planurilor anuale de activități de monitorizare a conformității în domeniul securității aviației civile;
4. Certificarea ISO 9001/2015 a sistemului de management al calității;
5. Dezvoltarea unui sistem de control managerial intern, bazat pe procedurarea tuturor activităților desfășurate;
6. 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;
7. Dezvoltarea unor proceduri/politici de atragere/recrutare personal înalt calificat;
8. Implementarea unui program multianual de pregătire și perfecționare continuă a angajaților, pornind de la cerințele de pregătire profesională stabilite pentru fiecare post din organigramă;
9. Reprezentarea intereselor aviației civile române în cadrul organismelor europene și internaționale printr-o implicare consistentă în dezbaterile și deciziile din cadrul diferitelor comitete și grupuri de lucru.
10. Îmbunătățirea cooperării și participării la programe internaționale;
11. Implementarea instrumentelor de management financiar integrat prin aplicații software;
12. Dezvoltarea și aplicarea unor tarife bazate pe costuri și adaptarea acestora în funcție de activitățile desfășurate;
13. Armonizarea legislației/reglementărilor naționale cu standardele și practicile recomandate OACI; Asigurarea implementării/aplicării reglementărilor europene din domeniul aviației civile.
14. Îmbunătățirea imaginii publice a AACR prin furnizarea transparentă a informațiilor despre activitatea și rezultatele acesteia.
15. Obținerea de venituri suplimentare prin dezvoltarea serviciilor oferite în domeniul calibrării echipamentelor de navigație aeriană dar și prin servicii de consultanță.
16. Dezvoltarea, împreună cu partenerii de dialog social, a unor politici salariale care să asigure motivarea angajaților.

Indicatori de performanță

În planul de administrare vor putea fi incluși și indicatori de performanță financiari și non-financiari precum următorii indicatori care urmează să fie negociați cu Ministerul Transporturilor:

- Reducerea obligatiilor restante;
- Reducerea creantelor restante;
- Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale;
- Realizarea programului anual de activități de monitorizare a conformității în domeniul securității aviației civile, aprobat de MT (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 si 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);
- Realizarea programului anual de pregătire/perfecționare personal (procentual, realizat/planificat).