

**SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI**  
**pentru Consiliul de administrație al**  
**Aeroportului Internațional Avram Iancu Cluj R:A.**

**Preambul**

---

Aceasta scrisoare de asteptari a fost elaborata in conformitate cu prevederile Ordonantei de Urgenta nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și cu prevederile H.G. 722/2016.

Aceasta scrisoare de asteptari este un document de lucru care precizeaza performantele asteptate de la organele de administrare si conducere ale intreprinderii publice, precum si politica autoritatii publice tutelare privind intreprinderea publică care are obligatii specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioada de cel putin 4 ani.

**Capitolul 1**

**Rezumatul strategiei nationale / locale in domeniul in care actioneaza intreprinderea publica**

---

Aeroportul International Avram Iancu Cluj R.A. are cea mai puternica dinamica privind traficul de pasageri din Romania. Astfel, ca urmare a modernizării infrastructurii Regia Autonoma Aeroportul International Avram Iancu Cluj este cotate ca fiind al doilea aeroport din Romania, atata ca marime, cat si ca trafic de pasageri si miscari de aeronave.

Cadrul legal in baza caruia functioneaza regia este dat, in principal, de Legea 15/1990, O.U.G. nr. 109/2011.

- a. Hotararea nr. 398/1997 privind trecerea unor regii autonome aeroportuare de sub autoritatea Ministerului Transporturilor sub autoritatea consiliilor judetene
- b. Ordonanta nr. 29 din 22 august 1997 privind Codul aerian, cu modificările și completările ulterioare
- c. Hotararea nr. 1193 din 4 decembrie 2012 pentru aprobarea Programului National de Securitate Aeronautica
- d. Ordinul nr. 1182/ 27.09.2016 privind aprobarea Programului National de Siguranta in Aviatia Civila
- e. Ordinul nr. 161 din 7 martie 2016 pentru clasificarea aerodromurilor civile certificate din Romania si pentru aprobarea Reglementarii aeronautice civile romane privind autorizarea aerodromurilor civile- RACR-AD-AADC si a Reglementarii aeronautice civile romane privind amenajarea, utilizarea si inregistrarea aerodromurilor civile- RACR-AD-IADC
- f. Reglementarea aeronautica civila romana RACR-AD-PETA "Proiectarea si exploatarea tehnica a aerodromurilor civile", editia in vigoare
- g. Regulamentul (CE) nr. 216/2008 al Parlamentului European si al Consiliului din 20 februarie 2008 privind normele comune in domeniul aviatiei civile
- h. Regulamentul (UE) nr. 73/ 2010 al Comisiei din 26 ianuarie 2010 de stabilire a cerintelor de calitate a datelor aeronautice si informatiilor aeronautice pentru Cerul unic european
- i. Regulamentul (UE) nr. 185/2010 al Comisiei din 4 martie 2010 de stabilire a masurilor detaliate de implementare a standardelor de baza comune in domeniul securitatii aviatiei
- j. Regulamentul (UE) nr. 139/2014 al Comisiei din 12 februarie 2014 de stabilire a cerintelor tehnice si a procedurilor administrative referitoare la aerodromuri in temeiul Regulamentului (CE) nr. 216/2008 al Parlamentului European si al Consiliului

- k. Doc 9774 ICAO- Manual pentru certificarea aerodromurilor, editia in vigoare
- l. Doc 9859 ICAO- Manual pentru managementul sigurantei, editia in vigoare,
- m. Alte reglementari privind aviatia civila emise de Guvernul Romaniei, Ministerul Transporturilor, AACR (Autoritatea Aeronautica Civila Romana), de EASA (European Aviation Safety Agency) si de ICAO (International Civil Aviation Organization)

Orientarea strategica a Aeroportului International Avram Iancu Cluj R.A. este impactată de strategiile nationale în domeniu care se aplică cu prioritate precum și de cele locale fiind compusa din:

- a. Programul de Guvernare 2017-2020 al Guvernului Romaniei, sectiunea Transport aerian si Transport multimodal,
- b. Master Plan-ul General de Transport al Romaniei, capitolul Infrastructura aeroportuara
- c. Strategia de Transport Intermodal in Romania 2020 sectiunea Transportul aerian elaborate de Ministerul Transporturilor.
- d. Strategia de Dezvoltare a Judetului Cluj pentru perioada 2014-2020,

Rezumand, obiectivele generale ale strategiilor in domeniul de activitate in care activeaza Aeroportul International Avram Iancu Cluj R..A sunt:

- a. Obiectiv general: Asigurarea unui transport aerian performant si accesibil, respectand standardele, reglementarile aplicabile si cerintele de siguranta si securitate.
- b. Obiectiv general: Facilitarea schimbului modal catre alte moduri de transport mai putin poluante, generând astfel un impact pozitiv atat asupra economiei, cat si asupra protectiei mediului

Dezvoltarea Aeroportului Avram Iancu Cluj RA. reprezinta una din directiile strategice de dezvoltare pentru judetul Cluj. In aceasta directie, Strategia de Dezvoltare a Judetului Cluj pentru perioada 2014- 2020 stabileste urmatoarele obiective de dezvoltare in zona infrastructurii de transport aerian, obiective care vor fi realizate în concordanță cu directiile strategice naționale:

- a. Extinderea suprafetelor de miscare aeroportuare;
- b. Extinderea Pistei de decolare-aterizare.

## Capitolul 2

### **Viziunea generala a autoritatii publice tutelare cu privire la misiunea si obiectivele intreprinderii publice, desprinsa din strategia națională și locală din domeniul de activitate in care opereaza intreprinderea publica**

Viziunea autoritatii publice tutelare cu privire la dezvoltarea Aeroportului International Avram Iancu Cluj R.A. o reprezinta consolidarea pozitiei aeroportului ca unul dintre cele mai importante aeroporturi din Estul Europei, care ofera legaturi aeriene in intreaga lume prin servicii sigure si de calitate.

Obiectivele strategice formulate de autoritatea publica tutelara sunt:

- a. Cresterea traficului aerian de pasageri si de marfa;
- b. Cresterea productivitatii muncii fata de BVC aprobat in anul anterior;
- c. Cresterea cifrei de afaceri fata de BVC aprobat in anul anterior;
- d. Reducerea perioadei de rambursare a datoriilor restante fata de indicatorul aprobat in anul anterior;
- e. Cresterea nr. de pasageri fata de anul anterior;
- f. Cresterea profitului operational inainte de dobanzi, impozite, deprecieri si amortizare (EBITDA) fata de BVC aprobat in anul anterior;
- g. Atragerea companiilor aeriene pentru operarea unor noi destinatii, cresterea frecventelor de operare prin acodarea de sprijin de marketing in concordanta cu piata nationala si europeana de transport aerian;
- h. Imbunatatirea calitatii serviciilor aeroportuare furnizate companiilor aeriene;
- i. Cresterea gradului de satisfactie al pasagerilor si al clientilor aeroportului;
- j. Modernizarea si dezvoltarea infrastructurii;

- k. Dezvoltarea si intarirea rolului coordonator al Aeroportul International „Avram Iancu” Cluj R.A. in perimetrul aeroportului in conformitate cu reglementarile si standardele nationale si internationale din aviatia civila;
- l. Dezvoltarea colaborarii cu organisme nationale si internationale din transportul aerian: OACI, IATA, ACI Europe, ROMATSA, MTI, AACR, Asociatia Aeroporturilor din Romania si alte institutii, organisme si asociatii din domeniul de activitate aeroportuar

Principiile directe privind administrarea regiei in intervalul 2017- 2021, obiectivele fundamentale, tintele de performanta si prioritatile strategice prevazute in Planul de administrare se constituie in standarde de performanta obligatorii pentru membrii consiliului de administratie al regiei, reprezentand parte a politicilor de dezvoltare a Aeroportului International Avram Iancu Cluj R.A.

### **Capitolul 3**

#### **Mentiunea privind incadrarea intreprinderii publice in una dintre urmatoarele categorii de scopuri ale intreprinderii publice, respectiv comercial, de monopol reglementat sau serviciu public**

---

Aeroportul International Avram Iancu Cluj R.A. se incadreaza in categoria intreprinderilor care actioneaza cu scop comercial si urmaresc sa creeze valoare economica. Regia opereaza intr-o piata concurentiala, ceea ce presupune adoptarea de catre consiliul de administratie a unui plan de administrare care sa urmareasca cresterea competitivitatii, a profitabilitatii, imbunatatirea calitatii activelor si a indicatorilor de risc.

### **Capitolul 4**

#### **Asteptari in ceea ce priveste politica de varsaminte din profitul net aplicabila intreprinderii publice**

---

Potrivit O.G. nr. 64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societatile nationale, companiile nationale si societatile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum si regiile autonome, cu modificarile si completarile ulterioare, destinatiile repartizarii profitului sunt:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentand facilitati fiscale prevazute de lege;
- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenti, cu exceptia pierderii contabile reportate provenite din ajustarile cerute de aplicarea IAS 29 "Raportarea financiara in economiile hiperinflationiste", potrivit Reglementarilor contabile conforme cu Standardele internationale de raportare financiara si Reglementarilor contabile armonizate cu Directiva 86/635/CEE si cu Standardele Internationale de Contabilitate aplicabile institutiilor de credit;
- c<sup>1</sup>) constituirea surselor proprii de finantare pentru proiectele cofinantate din imprumuturi externe, precum si pentru constituirea surselor necesare rambursarii ratelor de capital, platii dobanzilor, comisioanelor si a altor costuri aferente acestor imprumuturi externe;
- d) alte repartizari prevazute de lege;
- e) participarea salariatilor la profit; societatile nationale, companiile nationale si societatile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum si regiile autonome care s-au angajat si au stabilit prin bugetele de venituri si cheltuieli obligatia de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajatilor lor in relatie cu acestea, pot acorda aceste drepturi in limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de baza mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, in exercitiul financiar de referinta;
- f) minimum 50% varsaminte la bugetul de stat sau local, in cazul regiilor autonome, ori dividende, in cazul societatilor nationale, companiilor nationale si societatilor comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;

- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursa proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

## **Capitolul 5**

### **Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice**

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice vor fi în concordanță cu prioritate, și cu liniile directoare ale strategiilor naționale în domeniul transportului aerian:

- a. Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor regiei cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului.
- b. Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.
- c. Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze clienților cu voința redusă de plată.
- d. Implementarea metodelor corespunzătoare pentru creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților, pentru îmbinarea calității serviciilor furnizate.
- e. Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor regiei.
- f. Măsuri de administrare optimă a infrastructurii.
- g. Construire platforma de staționare aeronave și suprafețe de handling aferente Etapa I și Etapa II;
- h. Modernizare Terminal Plecări;
- i. Construire platforma de staționare aeronave și suprafețe de handling aferente - etapa II;
- j. Modernizare Terminal Plecări pasageri;
- k. Extindere Pista de decolare-aterizare;
- l. Construire Terminal de pasageri nou;
- m. Construire cale de rulare Cargo și facilități aferente;
- n. Construire cladire echipamente handling și mentenanță;
- o. Construire terminal Cargo aeroport;
- p. Construire platforma Cargo.

## **Capitolul 6**

### **Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice**

În cadrul consiliului de administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul consiliului se analizează situația financiară a regiei, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți prin Planul de administrare ca instrument de conducere.

Indicatorii de performanță din Planul de administrare se raportează trimestrial, stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Membrii Consiliului de administrație au obligația să instiinteze autoritatea tutelară, în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți.

Membrii Consiliului de administrație au obligația să întocmească și să înainteze autorității publice tutelare informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publica tutelara si intreprinderea publica se va face periodic, vizand in principal, dar fara a se limita la gradul de indeplinire a obiectivelor si la evolutia indicatorilor de performanta.

In cazul imposibilitatii / abaterii de la indeplinirea obiectivelor si a indicatorilor de performanta stabiliti in contractele de mandat, membrii Consiliului de administratie au obligatia de a notifica in scris autoritatea publica tutelara si actionarii, cu privire la cauzele care au determinat nerealizare si impactul asupra obiectivelor si indicatorilor de performanta.

## **Capitolul 7**

### **Asteptari privind calitatea si siguranta serviciilor prestate de intreprinderea publica**

---

Funcțiile managementului calitatii, avand in vedere procesul managerial si specificul managementului calitatii sunt:

#### **a) Planificarea calitatii**

Funcția de planificare se constituie din procesele care definesc principalele obiective ale regiei in domeniul calitatii, resursele si mijloacele necesare realizarii acestora. Planificarea obiectivelor si actiunilor ce vor fi intreprinse pe linia calitatii poate fi, in functie de nivelul la care sunt stabilite obiectivele, strategica si operativa. Prin planificarea strategica sunt formulate principiile de baza, orientarile generale ale regiei in domeniul calitatii, care se vor regasi in politica calitatii pe care o adopta consiliul de administratie, iar concretizarea acestora se realizeaza la nivel operativ prin planificarea operationala. Tot la acest nivel se desfasoara planificarea interna si cea externa a calitatii regiei. Planificarea interna urmareste stabilirea serviciilor la nivelul cerintelor utilizatorilor si dezvoltarea proceselor care sa faca posibila realizarea acestora. Prin planificarea externa se identifica clientii si se stabilesc cerintele. Informatiile necesare se obtin din studiile de marketing.

#### **b) Organizarea activitatilor care asigura calitatea**

Se realizeaza prin ansamblul activitatilor desfasurate in cadrul regiei pentru indeplinirea obiectivelor stabilite in domeniul calitatii. Kelada formuleaza o definitie mai cuprinzatoare pentru aceasta functie. El considera ca organizarea consta in determinarea structurilor administrative, alocarea resurselor si aplicarea sistemelor si metodelor care vor permite realizarea calitatii propuse.

#### **c) Coordonarea activitatilor prin care se asigura calitatea**

Funcția este determinata de procesele prin care se armonizeaza deciziile si actiunile regiei si ale subsistemelor sale referitoare la calitate, in scopul realizarii obiectivelor definite prin sistemul calitatii. Asigurarea unei coordonari eficiente este conditionata de existenta unei comunicari bilaterale si multilaterale adecvate in toate procesele care vizeaza managementul calitatii.

#### **d) Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calitatii**

In acest scop consiliul de administratie initiaza o serie de actiuni prin care se mobilizeaza intregul personal la realizarea obiectivelor planificate in domeniul calitatii. Antrenarea salariatilor se face prin motivare, pentru care, potrivit lui Juran, managerii pot adopta una dintre cele doua teorii x si y, pe care el le considera specifice domeniului calitatii. Adeptii teoriei x considera ca realizarea obiectivelor calitatii este posibila prin constrangerea salariatilor, in timp ce adeptii teoriei y se bazeaza pe constiinta salariatilor. Dat fiind rolul hotarator al acestei functii in realizarea celorlalte functii ale managementului calitatii, specialistii apreciaza ca este mai indicat sa se opteze pentru tehnicile de motivare pozitiva a salariatilor, printre care primele si evidentierile pentru propunerile de imbunatatire a calitatii sunt cele mai utilizate.

#### **e) Tinerea sub control a calitatii**

Este asigurata prin activitatile de supraveghere a desfasurarii proceselor si de evaluare a rezultatelor in domeniul calitatii, in fiecare faza a procesului de executie a produsului/serviciului, in scopul eliminarii eventualelor deficiente si prevenirii aparitiei acestora in fazele urmatoare ale procesului de adaugare de valoare. In ceea ce priveste

evaluarea calitatii, standardul ISO 9000 precizeaza ca este activitatea de examinare sistemata efectuata pentru a cunoaste in ce masura o entitate este capabila sa

satisfaca cerintele specificate. Standardul defineste si activitatile specifice de tinere sub control a calitatii entitatilor. Astfel, prin supravegherea calitatii se intelege monitorizarea si verificarea continua a starii unei entitati pentru a constata modul in care cerintele specificate sunt satisfacute. Metodele cele mai utilizate pentru verificarea si supravegherea calitatii activitatilor desfasurate in STE sunt controlul tehnic de calitate si auditul calitatii. Activitatea de tinere sub control a calitatii poate fi apreciata si printr-un sistem de indicatori, intre care mai importanti sunt: costul noncalitatii, ponderea produselor rebutate si a celor remediate in totalul produselor fabricate, numarul reclamatilor de calitate etc.

#### **f) Asigurarea calitatii**

Potrivit lui J. Kélada, functia de asigurare a calitatii se refera la ansamblul activitatilor preventive, prin care se urmareste in mod sistematic sa se asigure corectitudinea si eficienta activitatilor de planificare, organizare, coordonare si tinere sub control, in scopul de a se garanta obtinerea rezultatelor la nivelul calitativ dorit . Activitatile intreprinse pentru asigurarea calitatii urmaresc realizarea unor obiective interne si externe. Astfel, activitatile desfasurate pentru asigurarea calitatii in interiorul regiei au ca scop sa ofere garantii conducerii superioare ca va fi obtinuta calitatea dorita. Asigurarea externa a calitatii se realizeaza in cadrul unor activitati desfasurate cu scopul de a da incredere clientilor ca sistemul de calitate al furnizorului permite obtinerea calitatii cerute. Aceste activitati pot fi efectuate direct de regia in cauza, de clientul acesteia sau o alta parte in numele clientului, pentru a-l asigura pe acesta ca produsul/serviciul comandat va fi realizat si livrat in conditii de calitate cerute.

#### **g) Imbunatatirea calitatii**

Functia se realizeaza prin activitatile desfasurate in fiecare faza de realizare a serviciului, in vederea imbunatatirii performantelor tuturor proceselor si rezultatelor acestor procese, pentru a asigura o satisfacere mai buna a nevoilor clientilor, in conditii de eficienta. Functia urmareste, asadar, obtinerea unui nivel al calitatii superior celui planificat. Aceasta functie este considerata cea mai importanta pentru managementul calitatii. Tocmai de aceea standardele ISO 9000 pun un accent mare pe imbunatatirea calitatii, recomandand intreprinderilor sa implementeze un asemenea sistem de calitate, care sa favorizeze imbunatatirea continua a proceselor si rezultatelor acestora. Cadrul conceptual al imbunatatirii continue a calitatii, tehnicile si instrumentele care pot fi utilizate sunt cuprinse in standardul ISO 9004/2000.

La fel de importante ca functiile managementului calitatii sunt principiile managementului calitatii, principii care , intr-o intreprindere condusa de un management performant, inspira in activitate toti angajatii:

- a. orientarea catre clienti;
- b. leadership;
- c. implicarea personalului;
- d. abordarea procesuala;
- e. abordarea managementului ca sistem;
- f. imbunatatirea continua;
- g. managementul pe baza de fapte;
- h. relatii cu furnizorii reciproc avantajoase.

Se asteapta ca in viitorul mandat consiliul de administratie al R.A. Aeroportul International Avram Iancu Cluj sa faca demersurile necesare intaririi mai-sus mentionatelor principii ale managementului calitatii in activitatea cotidiana a regiei, prin:

- a. re-certificarea sistemului de calitate existent
- b. setarea unor obiective concrete de calitate pentru cel putin toti directorii regiei
- c. urmarirea activa a atingerii acestor obiective
- d. revizuirea tuturor procedurilor operationale pentru a se asigura integrarea acestor principii

- e. imbunatatirea permanenta a proceselor cheie urmarind schimbarile impuse de tendintele si imperativele actuale in operarea infrastructurii aeroportuare.

## Capitolul 8

### Asteptari in domeniul eticii, integritatii si guvernantei corporative

---

Atributiile Consiliului de Administratie sunt cele prevazute de OUG nr. 109/2011, legislatia specifica domeniului de activitate al regiei, Regulamentul de organizare și funcționare al Regiei, contractele de mandat ale membrilor consiliului de administratie.

Asteptarile autoritatii publice tutelare in domeniul eticii, integritatii si guvernantei corporative au drept fundament cateva valori si principii care trebuie sa guverneze comportamentul etic si profesional al administratorilor:

**1. Etica manageriala:** administratorii regiei vor respecta Codul de Etica adoptat, în termen de 90 de zile de la data numirii lor, cod care, se revizuieste anual, dacă este cazul, cu avizul prealabil, al auditorului intern. Mai mult, vor lua si aplica decizii care impacteaza angajatii, tinand cont de recompensarea identica pentru contributie identica un principiu universal de etica manageriala. In plus, administratorii vor actiona intotdeauna in favoarea intereselor regiei.

**2. Profesionalismul:** Toate atributiile de serviciu care revin administratorilor regiei trebuie indeplinite cu maximum de eficienta si eficacitate, la nivelul de competenta necesar si in cunostinta de cauza in ceea ce priveste reglementarile legale; administratorii vor face toate diligentele necesare pentru cresterea continua a nivelului lor de competenta si pentru cresterea nivelului de competenta al angajatilor regiei;

**3. Impartialitatea si nediscriminarea:** principiu conform caruia administratorii sunt obligati sa aiba o atitudine obiectiva, neutra fata de orice interes politic, economic, religios sau de alta natura, in exercitarea atributiilor functiei; administratorilor le este interzis sa solicite sau sa accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau sa abuzeze de functia pe care o au;

**4. Libertatea de gandire si de exprimare:** principiu conform caruia administratorul poate sa-si exprime si sa-si fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept si a bunelor moravuri;

**5. Onestia, cinstea si corectitudinea:** principiu conform caruia administratorul in exercitarea mandatului trebuie sa respecte, cu maxima seriozitate, legislatia in vigoare;

**6. Deschiderea si transparenta:** principiu conform caruia activitatile administratorilor, in exercitarea mandatului sunt publice si pot fi supuse monitorizarii cetatenilor;

**7. Confidentialitatea:** principiu conform caruia administratorul trebuie sa garanteze confidentialitatea informatiilor care se afla in posesia sa.

In conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie sa fie transparenta si accesibila, garantand o buna comunicare.

In privinta guvernantei corporative, autoritatea publica tutelara asteapta ca administratorii sa initieze si sa finalizeze demersul de implementare a sistemului informatic integrat.

In egala masura, tot in sensul asigurarii guvernantei corporative a regiei, administratorii trebuie sa finalizeze, în cel mai scurt timp, implementarea sistemelor de management prin obiective si de management al performantei, sisteme care permit trasabilitatea performantei individuale si de grup si responsabilizeaza fiecare angajat in sensul contribuirii la atingerea obiectivelor regiei, securizand astfel in buna masura rezultatele regiei.

Controlul intern managerial este un proces la care participa tot personalul regiei, inclusiv Consiliul de Administratie, conceput sa furnizeze o asigurare rezonabila privind realizarea urmatoarelor obiective:

- a) desfasurarea activitatii in conditii de eficienta si rentabilitate;
- b) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor regiei;

- c) furnizarea unor informatii corecte, relevante, complete si oportune structurilor implicate in luarea deciziilor in cadrul regiei si utilizatorilor externi ai informatiilor;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activitatii regiei cu reglementarile legale in vigoare, politica si procedurile Regiei.
- f) realizarea, la un nivel corespunzător de calitate, a atribuțiilor regiei, stabilite în concordanta cu propria ei misiune, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficienta;
- g) protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei;
- h) respectarea legii, a reglementărilor și deciziilor conducerii;
- i) dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice.

In vederea indeplinirii acestor obiective, consiliul de administrație al Aeroportul International Avram Iancu Cluj R.A. verifică și urmărește actualizarea si revizuirea periodică a politicii de control intern managerial și asigură dezvoltarea sistemului de control intern managerial pentru ca aceasta sa corespunda necesitatilor si evolutiei regiei. Regia va dispune astfel de un sistem adecvat de control intern asupra procesului de management al riscurilor, care implica analize independente si regulate, evaluari ale eficacitatii sistemului si, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficientelor constatate.

In vederea asigurarii unei culturi de etica si conformitate si a unui sistem de guvernanta adecvat, a promovarii valorilor si principiilor care asigura o buna conduita in relatie cu toate partile interesate si pastrarea unei bune reputatii pe piata, membrii consiliului de administrație vor trebui sa asigure indeplinirea permanenta a urmatoarelor cerinte:

- a. detinerea de competenta si experienta profesionala, precum si o buna reputatie si integritate pe tot parcursul detinerii functiei;
- b. asigurarea cerintelor guvernantei corporative: structura organizatorica transparenta si adecvata, alocarea adecvata si separarea corespunzatoare a responsabilitatilor,
- c. administrarea corespunzatoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor si strategiilor, precum si a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare si de transmitere a informatiilor, aplicarea unor proceduri operationale solide care sa impiedice divulgarea informatiilor confidentiale;
- d. mentinerea standardelor etice si profesionale pentru a asigura un comportament profesional si responsabil la nivelul entitatii reglementate in vederea prevenirii aparitiei conflictelor de interese (Cod de Etica, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- e. mentinerea nivelului de competenta relevat in matricea de competente a Consiliului de Administratie la momentul nominalizarii, relevat in evaluarea anuala a nivelului de competenta individuala a membrilor consiliului de administratie;
- f. indeplinirea cerintelor de competenta si onorabilitate prevazute de reglementarile aplicabile;
- g. cunoasterea, respectarea si aplicarea cu profesionalism a legislatiei specifice regiei, strategia si politicile regiei, Codul de etica, normele, procedurile, acordurile si conventiile care reglementeaza activitatea;
- h. nedepasirea numarului maxim de mandate de administrator prevazut de OUG 109/2011, in intreprinderi publice cu sediul in Romania care pot fi exercitate concomitant si alocarea de timp necesar pentru indeplinirea responsabilitatilor;
- i. evitarea conflictelor de interese (sa se asigure in permanenta ca interesele lor personale sau profesionale - directe sau indirecte - nu sunt in conflict cu interesele



regiei si sa se asigure ca procedurile si controalele implementate la nivelul regiei sunt adecvate pentru identificarea, raportarea si gestionarea corespunzatoare a conflictelor de interese actuale si potentiale);

Consiliul de Administratie al regiei este responsabil si pentru stabilirea si revizuirea principiilor cadrului de administrare a activitatii si a valorilor corporative ale întreprinderii, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod etica si conduita.

Codul de Etica defineste idealurile, valorile si principiile pe care consiliul de administrație, angajatii le respecta si le aplica in activitatea desfasurata in cadrul regiei. Codul de etica urmareste promovarea valorilor si principiilor etice in cadrul regiei in vederea cresterii calitatii serviciilor oferite si a protejarii reputatiei si are un rol educativ, de reglementare si de impunere a valorilor promovate.

Totodata, Consiliul de Administratie al regiei trebuie sa asigure un cadru adecvat si eficace aferent controlului intern managerial care sa includa functiile de administrare, de conformitate si de audit intern, precum si un cadru corespunzator privind raportarea financiara si contabilitatea.

In acest sens, consiliul de administratie trebuie sa dispuna de un numar corespunzator de membri cu pregatirea profesionala adecvata atributiilor pe linia controlului intern si participarii in comitetele consultative formate din membri ai organului de conducere, in special in comitetul de audit.

Fiecare membru al consiliului de administratie trebuie sa-si exercite responsabilitatile cu onestitate, integritate si obiectivitate.

Administratorii răspund pentru prejudiciile cauzate regiei autonome prin actele îndeplinite de directori, când dauna nu s-ar fi produs dacă ei ar fi exercitat supravegherea impusă de îndatoririle funcției lor.

Administratorii sunt solidar răspunzători cu predecesorii lor imediați dacă, având cunoștință de neregulile săvârșite de aceștia, nu le comunică auditorilor interni și auditorului financiar și nici autorității publice tutelare.

**PREȘEDINTE**  
**Tișe Alin**

**Contrasemnează:**  
**SECRETAR AL JUDEȚULUI,**  
**Gaci Simona**