



MINISTERUL TRANSPORTURILOR ȘI INFRASTRUCTURII

Anexă la OMTI nr. 2296/14.11.2022

SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI NECESARĂ SELECȚIEI MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE, RESPECTIV DIRECTORILOR, PENTRU PERIOADA 2023-2027, LA COMPANIA NAȚIONALĂ AEROPORTURI BUCUREȘTI S.A.

Statul român, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, în calitate de acționar majoritar al Companiei Naționale Aeroporturi București S.A., cu sediul social în Calea Bucureștilor nr. 224 E, Otopeni, județul Ilfov, înregistrată la Registrul Comerțului Ilfov sub nr. J23/401/2010, cod unic de înregistrare RO 26490194, 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 și ale 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, document de lucru care stabilește așteptările acționarilor privind performanțele organelor de administrare și conducere ale societății și care acoperă o perioadă de cel puțin 4 (patru) ani.

În conformitate cu art. 6 Secțiunea a 2-a din Capitolul I 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, "Scrisoarea de așteptări constituie o sinteză a așteptărilor financiare și nonfinanciare ale autorității publice tutelare, întocmite în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, și a strategiei guvernamentale în sectoarele în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare, cu evidențierea legăturii dintre acestea și așteptările generale ale autorității publice tutelare și acționarilor, după caz, de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice."

Acest document are rolul de a ghida candidații pentru posturile de administrator și de directori selectați și înscriși în lista scurtă pentru întocmirea Declarației de intenție care reprezintă un document de lucru prin care aceștia își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice și ulterior de a ghida consiliul de administrație și directorii în redactarea Planului de administrare.

Scrisoarea de așteptări va fi adusă la cunoștința candidaților prin publicarea pe pagina de internet a autorității publice tutelare și a companiei.

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

Principalele elemente de strategie guvernamentală în domeniul infrastructurii aeroportuare, pentru perioada 2023 - 2027, sunt prevăzute în următoarele documente:

- Programul de guvernare 2021 - 2024. Coaliția pentru reziliență, dezvoltare și prosperitate;
- Legea 363/2006 privind aprobarea Planului de amenajare a teritoriului național - Secțiunea I Rețele de transport, cu modificările și completările ulterioare;
- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin *Hotărârea Guvernului nr. 666/2016*;
- Programul Investițional pentru dezvoltarea infrastructurii de transport pentru perioada 2021 - 2030, prevăzut în anexa la Master Planul General de Transport, aprobat prin *Hotărârea Guvernului nr. 1312/2021*;
- Programul strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Aeroportul Internațional Henri Coandă - București, aprobat prin *Ordonanța guvernului nr. 64/1999*;
- Programul strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Societatea Națională "Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu - Constanța S.A." pentru perioada 2022 - 2030, aprobat prin *Hotărârea Guvernului nr. 1189/2022*.

II. VIZIUNEA GENERALĂ CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI

Misiunea Companiei Naționale Aeroporturi București S.A. este aceea de a asigura un trafic fluent de pasageri și mărfuri și de a se constitui într-un factor de încredere pentru toți clienții - în primul rând pasagerii și companiile aeriene - precum și pentru părțile interesate în activitatea CNAB, prin promovarea celor mai înalte standarde în calitatea serviciilor prestate, protejarea resurselor și a mediului și a unui nivel ridicat de responsabilitate socială.

Câteva dintre direcțiile de acțiune în ceea ce privește Compania Națională Aeroporturi București S.A. care se regăsesc în cadrul programului de guvernare, sunt:

- Modernizarea infrastructurii aeroportuare;
- Asigurarea finanțării proiectelor de dezvoltare și implementarea acestora;
- Creșterea calității serviciilor asigurate;
- Adaptarea la noile condiții ale pieței și implementarea unor politici comerciale pentru stimularea creșterii traficului aerian;

- Implementarea Programului Strategic de Dezvoltare a Infrastructurii Aeroportuare a A.I.H.C.B.;
- conformarea aeroporturilor la regulamentul european R139;
- operaționalizarea și rentabilizarea cât mai rapidă a Aeroportului Băneasa.

În funcție de fezabilitatea comercială, financiară și operațională, vor fi avute în vedere și următoarele obiective specifice de investiții: (i) implementarea A-CDM și (ii) modernizarea pistei 08R-26L.

De asemenea se va avea în vedere și pregătirea și realizarea demersurilor în vederea listării acțiunilor Companiei Naționale Aeroporturi București pe piața reglementată administrată de Bursa de Valori București, în cazul unei hotărâri a acționarilor în acest sens.

III. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE ÎN UNA DINTRE CATEGORIILE DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

În baza Hotărârii Guvernului nr. 1208/07.10.2009, a fost înființată Compania Națională Aeroporturi București S.A., prin fuziunea dintre Compania Națională „Aeroportul Internațional Henri Coandă București” S.A. și Societatea Națională „Aeroportul Internațional București Băneasa - Aurel Vlaicu” S.A.

Compania Națională de Aeroporturi București S.A. este o societate comercială pe acțiuni, cu capital majoritar de stat, care se organizează și funcționează pe bază de gestiune economică și în conformitate cu actul său constitutiv.

Compania Națională de Aeroporturi București S.A. este administrată în sistem unitar și conform art. 2, pct. 2, lit. b) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările ulterioare, este întreprindere publică, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii exercitând competențele de autoritate publică tutelară în calitate de acționar majoritar.

Valoarea capitalului subscris și vărsat la 31.12.2021 era de 143.772.150 lei, reprezentând 14.377.215 acțiuni. Toate acțiunile sunt comune, au fost subscrise și sunt plătite integral la 31.12.2021. Toate acțiunile au același drept de vot și au o valoare nominală de 10 lei/acțiune.

Structura acționariatului la 31.12.2021 se prezintă astfel:

Denumire	Număr de acțiuni	Suma	Procentaj
		(lei)	(%)
Ministerul Transporturilor și Infrastructurii	11.501.772	115.017.720	80
Fondul Proprietatea	2.875.443	28.754.430	20

Total	14.372.215	143.772.150	100
-------	------------	-------------	-----

Scopul companiei îl constituie, în principal, efectuarea de prestații, servicii, lucrări de exploatare, întreținere, reparare, dezvoltare și modernizare a bunurilor din patrimoniul său, aflate în proprietate sau în concesiune, administrarea și operarea eficientă a celor două aeroporturi, respectiv Aeroportul Internațional București Băneasa - Aurel Vlaicu și aeroportul Internațional Henri Coandă - București, în vederea asigurării condițiilor de siguranță și securitate pentru sosirea, plecarea și manevrarea la sol a aeronavelor în trafic național și/sau internațional, asigurarea serviciilor aeroportuare pentru tranzitul de persoane, mărfuri și poștă, precum și servicii de interes public național.

Domeniul principal de activitate este 5223 - Activități de servicii anexe transporturilor aeriene.

Compania Națională de Aeroporturi București S.A. se încadrează în categoria de scop comercial, în conformitate cu art. 11, lit. c, Secțiunea 1 din Capitolul II al Anexei 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Activitățile desfășurate de către Companie constau în:

I. În domeniul tehnic:

- a) asigură exploatarea, întreținerea, dezvoltarea și modernizarea infrastructurii aeroportuare: piste, căi de rulare, platforme, drumuri de acces și de incintă, parkinguri, aerogări, hangare, construcții, instalații și echipamente speciale, precum și alte dotări care concură la buna desfășurare a activității aeroportuare, în concordanță cu standardele interne și internaționale, în vederea satisfacerii cerințelor transportului aerian;
- b) asigură exploatarea, întreținerea, dezvoltarea și modernizarea echipamentelor și instalațiilor aeroportuare în sectoarele mecanoenergetic, telecomunicații, de transport și deservire aeroportuară, tehnică de calcul și informatică, supraveghere și control, informații și publicitate;
- c) elaborează, aprobă și aplică norme tehnice adaptate la specificul dotării, pentru exploatarea, dezvoltarea, modernizarea și întreținerea bazei aeroportuare;
- d) organizează și ține evidența de cadastru;
- e) analizează și se pronunță asupra proiectelor de construcții-montaj elaborate pentru zonele de servituți aeronautice ale aeroportului, în vederea avizării acestora de către organele în drept;
- f) aplică reglementările interne și internaționale privind activitatea aeroportuară;

- g) asigură controlul desfășurării proceselor și operațiunilor aeroportuare, în vederea respectării normelor, reglementărilor și recomandărilor de exploatare aeroportuară internă și internațională;

II. În domeniul operațional:

- a) asigură aplicarea reglementărilor interne și internaționale privind activitatea aeroportuară;
- b) asigură facilități de protecție a navigației aeriene, de infrastructură, mecanoenergetice, de telecomunicații, informatice, de anunțare, de supraveghere, de pază și control, necesare desfășurării în condiții de siguranță a transporturilor aeriene de pasageri și de mărfuri executate de transportatori interni și externi;
- c) asigură supervizarea la sol: servicii de reprezentanță și legătură cu autoritățile locale sau cu oricare altă entitate; controlul înregistrărilor și comunicații; servicii de manipulare, stocare și administrare a unităților de încărcare; orice altfel de serviciu de supervizare, înaintea, în timpul sau după zbor, și orice altfel de servicii administrative cerute de utilizatori;
- d) asigură orice fel de asistență la sosirea, plecarea, transferul sau tranzitul pasagerilor, în sau în afara aeroportului; incluzând primirea și informarea acestora, verificarea biletelor și a documentelor de călătorie, înregistrarea bagajelor și transportul lor în zona de sortare;
- e) asigură orice fel de operațiune privind tratamentul bagajelor, manipularea lor în zonele de înregistrare și sortare, sortarea, pregătirea acestora pentru plecare, încărcarea și descărcarea lor de pe mijloacele de transport de la aeronavă la zona de sortare și invers;
- f) asigură organizarea și executarea de activități și servicii cu specific aeroportuar;
- g) asigură datele de informare aeronautică internă și internațională cu privire la starea și funcționarea sectoarelor și a mijloacelor care concură la activitatea aeroportuară;
- h) organizează și execută controlul tehnic periodic în vederea omologării infrastructurii, instalațiilor și a echipamentelor proprii, obținerii certificatelor de exploatare sau prelungirii duratei lor de valabilitate;
- i) asigură coordonarea întregii activități aeroportuare desfășurate în spațiul aeroportuar. Elaborează norme, normative, regulamente și instrucțiuni pentru întreaga activitate aeroportuară, urmărește aplicarea acestora și sancționează abaterile constatate. Încheie regulamente-cadru cu organele statului și cu operatorii economici implicați în activitatea aeroportuară, pentru stabilirea obligațiilor, responsabilităților și a modului comun de acțiune;

III. În domeniul securității aeronautice:

- a) elaborează, aplică și menține un program de securitate al Companiei, aprobat de autoritatea de stat pentru securitate aeronautică, în conformitate cu Programul național de securitate aeronautică;
- b) elaborează regulamente, instrucțiuni și proceduri interne de securitate aeronautică, urmărește aplicarea acestora și sancționează abaterile; eliberează documente de acces în Companie și gestionează activitatea de control al accesului spre zonele restricționate de securitate;
- c) coordonează operativ activitatea de securitate aeronautică de pe aeroporturi, inclusiv activitatea celorlalte componente ale sistemului de securitate, care nu sunt în subordinea administrativă a Companiei, conform reglementărilor în vigoare;
- d) asigură integrarea cerințelor securității aeronautice în proiectele de autorizare și de execuție a lucrărilor de construire și verifică respectarea acestor cerințe la recepția lucrărilor de construire, a facilităților noi sau a celor care urmează să fie modificate în vederea extinderii sau modernizării, precum și pe parcursul exploatării acestora;
- e) eliberează licențe de lucru în perimetrele aeroportuare numai organizațiilor care aplică programul de securitate aprobat;

IV. În domeniul economico-financiar:

- a) realizează programarea și executarea activității economico-financiare, întocmește bugetul de venituri și cheltuieli și situațiile financiare anuale, urmărește executarea acestora conform legislației în vigoare;
- b) efectuează prestații legate de transportul aerian, respectiv comercializarea produselor în condițiile legii, catering, transport terestru în continuarea transportului aerian, servicii hoteliere, comercializarea echipamentelor și utilajelor specifice activității aeroportuare și a pieselor de schimb aferente;
- c) identifică și exploatează toate sursele de venituri pentru eficientizarea activității pe care o desfășoară;
- d) efectuează operațiuni de comerț exterior și de marketing, potrivit legii;
- e) încheie contracte de închiriere, concesiune și subconcesiune, în condițiile legii, pentru utilizarea terenurilor, infrastructurii instalațiilor și echipamentelor aeroportuare, în scopul realizării obiectului său de activitate, în condițiile legii;
- f) achiziționează terenuri noi pentru dezvoltarea și modernizarea platformei aeroportuare.

V. În domeniile calitate, mediu, securitate și sănătate în muncă:

- a) implementează, certifică, menține și dezvoltă un sistem de management integrat;

- b) organizează și coordonează activitatea de reducere a impactului asociat evenimentelor de mediu și/sau de muncă.

Principalele acte normative care reglementează organizarea și funcționarea CNAB:

- Hotărârea Guvernului nr. 1208/2009 privind înființarea Companiei Naționale Aeroporturi București - S.A. prin fuziunea Companiei Naționale Aeroportul Internațional Henri Coandă - București - S.A. cu Societatea Națională Aeroportul Internațional București Băneasa - Aurel Vlaicu - S.A.;
- Legea societăților nr. 31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 64/1999 pentru aprobarea Programului strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Aeroportul Internațional București-Otopeni, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 220/2002, cu modificările și completările ulterioare;
- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 666/2016;
- Legea nr. 21/2020 privind Codul aerian;
- H.G. nr. 655/2018 pentru aprobarea indicatorilor tehnico - economici ai obiectivului de investiții de interes național și utilitate publică „Programul strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Aeroportul Internațional Henri Coandă-București”;
- Legea nr. 255/2010 privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, necesară realizării unor obiective de interes național, județean și local.
- Hotărârea Guvernului nr. 1193/2012 pentru aprobarea Programului național de securitate aeronautică;
- Ordonanță de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordonanța Guvernului nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 455/2011 privind tarifele de aeroport;
- H.G. nr. 370/2021 privind organizarea și funcționarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, cu modificările și completările ulterioare.

IV. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE DIN PROFITUL NET

Politica de dividende se aliniază prevederilor Ordonanței Guvernului 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.

Autoritatea publică tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii companiei și implicit a valorii dividendului. În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp, autoritatea publică tutelară așteaptă dezvoltarea unui plan de acțiuni de către consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă, care se conducă la îmbunătățirea performanțelor companiei.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice companiei și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

V. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Compania trebuie să aloce resurse financiare în vederea întreținerii/dezvoltării infrastructurii publice aflate în concesiune, respectiv private și să finalizeze investițiile programate, precum și să realizeze o planificare pe termen lung a tuturor proiectelor de investiții astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă a companiei.

În prezent, Compania Națională Aeroporturi București S.A. are în derulare Programul strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Aeroportul Internațional Henri Coandă - București, care a fost definit și aprobat prin Ordonanța Guvernului nr. 64/1999, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 220/2002, cu modificările și completările ulterioare.

Principalele obiective ale Programului strategic sunt:

- Dezvoltarea infrastructurilor de transport terestru în vederea asigurării accesului în zona de est a aeroportului Internațional Henri Coandă - București;
- Dezvoltarea infrastructurii aeroportuare necesare prelucrării traficului de pasageri prin realizarea unui nou terminal și a sistemului de căi de rulare și platforme necesar;
- Dezvoltarea infrastructurii aeroportuare necesare prelucrării traficului de mărfuri și poștă prin realizarea unei platforme multimodale cargo;
- Realizarea unui parc tehnologic high-tech pentru dezvoltarea activităților conexe transportului aerian.

Consiliul de administrație ar trebui să depună demersuri pentru prioritizarea investițiilor în funcție de necesitatea și urgența implementării lor, asigurând o compatibilizare a Programului strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Aeroportul Internațional Henri Coandă București cu Master Planul General de Transport.

Ne așteptăm ca planul de investiții, componentă a planului de administrare propus de conducerea CNAB să fie bazat pe studii de fezabilitate solide, întemeiate, care demonstrează eficiența investițiilor, ca și potențiala valoare pentru acționari și pentru alți factori interesați.

De asemenea planul de investiții propus trebuie să ducă la implementarea Programului strategic de dezvoltare a infrastructurii aeroportuare la Aeroportul Internațional Henri Coandă - București și la menținerea standardelor de siguranță, securitate și calitate pe Aeroportul Internațional Henri Coandă - București și Aeroportul Internațional București - Băneasa.

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

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

Compania este condusă de adunarea generală a acționarilor și administrată de un consiliul de administrație format din 7 membri, ale căror componentă și atribuții sunt cele prevăzute de lege și de statutul companiei, precum și de directorul/directorii căruia/căroro i-a/le-a fost delegată conducerea companiei de către consiliul de administrație în condițiile legii și ale statutului companiei.

Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice și experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani. De asemenea, cel puțin un membru ar trebuie să posede studii și experiență juridice și cel puțin un membru ar trebui să demonstreze o experiență relevantă în domeniul aviației de cel puțin 5 ani. În cadrul consiliului nu pot fi mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.

Consiliul de administrație este condus de către un președinte. Președintele consiliului de administrație al societății nu poate fi numit și director general.

Membrii consiliului de administrație sunt numiți și/sau revocați de către Adunarea Generală a Acționarilor, conform legii, în condițiile stabilite în contractul de mandat.

Consiliul de administrație poate delega conducerea companiei unuia sau mai multor directori, numind dintre aceștia un director generat, care poate fi unul dintre administratori sau din afara consiliului de administrație.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a companiei și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine consiliului de administrație și directorilor, dacă le-au fost delegate atribuțiile de conducere a Companiei în condițiile legii și ale statutului Companiei.

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 în termen de 60 de zile de la numire. Planul de administrare se supune analizei și aprobării consiliului de administrație.

Planul de administrare va cuprinde planul investițional pe perioada mandatului și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari care urmează să fie negociați și aprobați de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari anexați la contractul de mandat se raportează trimestrial. Stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Consiliul de administrație va trebui să stabilească direcții clare de dezvoltare a companiei și să le comunice tuturor părților implicate, precum și să se asigure că resursele CNAB sunt alocate eficient.

Consiliul de administrație va informa autoritatea publică tutelară ori de câte ori există devieri ale indicatorilor de performanță stabiliți față de valorile planificate, precum și atunci când constată că o astfel de deviere este foarte probabilă. Directorul general va informa consiliul de administrație și autoritatea publică tutelară ori de câte ori există devieri ale indicatorilor de performanță față de valorile planificate precum și atunci când se constată că o astfel de deviere este probabilă.

Consiliul de Administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu autoritatea publică tutelară pentru a asigura informarea în timp util și să comunice constant cu privire la direcțiile strategice ale CNAB, 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 alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR

În scopul realizării obiectului său de activitate - activități de servicii anexe transporturilor aeriene - Compania Națională de Aeroporturi București S.A. adoptă principii referitoare la:

- Calitatea serviciilor;
- Respectarea drepturilor călătorilor;

- Asigurarea condițiilor pentru sosirea, plecarea și manevrarea la sol a aeronavelor în trafic național și internațional;
- Asigurarea serviciilor aeroportuare pentru tranzitul de persoane, mărfuri și poștă în condiții de protejare a mediului înconjurător în deplină concordanță cu legislația națională și cu respectarea legislației Uniunii Europene.

Serviciile Companiei Naționale de Aeroporturi București S.A. trebuie să fie orientate spre îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor îndreptățite ale clienților. 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 companiei, în vederea fundamentării deciziilor.

➤ Protecția mediului înconjurător

Abordarea la nivelul companiei în ceea ce privește protecția mediului înconjurător trebuie să fie cea a unei dezvoltări “durabile și respectuoase” față de mediu, abordare care să vizeze nu numai protejarea sănătății publice și a mediului natural, dar și continuitatea în timp a transportului aerian.

Politica de mediu a companiei trebuie să fie permanent conectată la tendințele globale de protecție a mediului, așa cum apar ele în urma evenimentelor internaționale.

Unul din obiectivele de bază ale strategiei CNAB în domeniul protecției mediului este și calcularea emisiilor de gaze cu efect de seră rezultate din activitatea companiei, prin determinarea amprente de carbon.

Prin politica sa de energie și management al carbonului, CNAB se va angaja să verifice și să stabilească anual ținte de reducere a emisiilor de carbon, cu scopul final de a deveni carbon-neutru în anul 2025 pentru Aeroportul Internațional Henri Coandă București, respectiv în anul 2030 pentru Aeroportul Internațional București Băneasa - Aurel Vlaicu.

➤ Managementul calității

În domeniul calității, Compania va avea 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 regulamentelor UE, în toate domeniile sale de activitate Sistemului de Management al Mediului în conformitate cu standardul SR ISO 14001:2015.

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 răsfărânge asupra actului decizional;
- **Obiectivitatea** - principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul Companiei Naționale Aeroporturi București S.A. care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

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 companiei, inclusiv la nivelul consiliului de administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a Companiei, 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 CNAB SA menține sisteme corespunzătoare de

raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului. Compania organizează auditul intern în conformitate cu prevederile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare. Auditul statutar va fi exercitat în condițiile prevăzute de Legea nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative.

Consiliul de administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind guvernanta 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 întreprinderii publice, 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 companiei;
- c) Să ofere o supraveghere și raportare eficiente cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale companiei 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 companiei;
- e) Să se asigure că raportarea cu privire la evenimentele semnificative din activitatea întreprinderii publice pe ordin juridic 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 calitate 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 guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Gestionarea conflictului de interese în situația tranzacțiilor cu părțile afiliate

Angajații, membrii Consiliului de administrație și directorii trebuie să informeze conducerea

companiei atunci când ei sau membri ai familiilor lor au un interes major într-o tranzacție pe care compania o negociază.

Angajații, membrii Consiliului de administrație și directorii aflați în conflict de interese față de partea afiliată nu vor face parte din comisia de evaluare constituită pentru atribuirea contractului, nu vor participa la discuții și deliberări în cadrul procesului de luare a deciziei, nu vor semna documente privind atribuirea contractului respectiv, vor respecta prevederile politicii interne cu privire la protecția informațiilor privilegiate. Membrii Consiliului de administrație trebuie să se asigure de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu Compania, iar în cazul apariției unui astfel de conflict se vor abține de la dezbaterile și votul asupra chestiunilor respective, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Membrii Consiliului de administrație exercită orice act care este legat de administrarea companiei în interesul acesteia, în limita drepturilor care li se conferă prin contractul de mandat și a prevederilor legale în vigoare. Membrii consiliului de administrație al CNAB S.A. își desfășoară activitatea cu respectarea legilor, actelor normative și de reglementare din România, precum și a celor din Uniunea Europeană.

Exercitarea echitabilă a autorității în procesul de administrare, precum și în relația cu partenerii CNAB S.A., de la autorități publice, la furnizori de servicii, echipamente, lucrări și până la personalul companiei, membrii CA se angajează să asigure exercitarea autorității într-o manieră corespunzătoare, obiectivă și corectă, fără niciun fel de abuz, sau încălcare a drepturilor legale.

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 reducerea cheltuielilor operaționale sunt:

- Cheltuielile de capital: o analiză a investițiilor programate având drept scop prioritizarea cheltuielilor de capital;
- În execuția bugetelor de venituri și cheltuieli ce vor fi aprobate anual, compania trebuie să se încadreze în limitele maxime aprobate pentru cheltuielile de natură salarială și să efectueze cheltuielile totale proporțional cu gradul de realizare a veniturilor totale, cu încadrarea în indicatorii de eficiență aprobați;
- Se va urmări menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea companiei de eventualele riscuri;
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru eficientizarea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței companiei;
- Implementarea metodelor corespunzătoare legate de calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii.

X. MEDIUL DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ ȘI RISCURILE LA CARE ESTE EXPUSĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

Managementul riscului

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc cu referire la activitatea companiei și să monitorizeze acești factori de risc permanent cu scopul de a reduce gradul de expunerea al companiei la efectele unor riscuri inerente (economic, operațional, valutar, comercial, legal etc.)

Posibile riscuri asociate activității companiei sunt următoarele:

Evoluții negative la nivelul contextului economic general

Dezvoltarea activității CNAB depinde într-o măsură semnificativă de evoluțiile macroeconomice atât la nivel național, cât și internațional, contextul economic general având un impact semnificativ asupra traficului de pasageri și implicit asupra companiei. Manifestarea unor tendințe negative la nivel economic general, precum criza economică, reprezintă un risc potential pe termen scurt, a cărui predictibilitate este însă relativ redusă, având în vedere multitudinea de factori determinanți.

Riscuri comerciale

Principalele riscuri comerciale sunt cele legate de cerere și venituri. La nivelul CNAB acestea se pot concretiza în: reducerea veniturilor prin scăderea conjuncturală a traficului aerian (epidemii, accidente etc.), anularea unor curse ale liniilor aeriene sau încetarea activității unei companii aeriene, grad de ocupare scăzut al spațiilor comerciale de închiriat, scăderea veniturilor din chirii, grad de utilizare scăzut al noilor locuri de parcare, grad de ocupare scăzut al locațiilor disponibile pentru scopuri publicitare, reducerea veniturilor din contractele în participație.

Riscuri financiare

Riscurile financiare importante sunt riscul de dobândă și cel de curs financiar. CNAB trebuie să mențină un grad redus de îndatorare, iar structura încasărilor și plăților din punct de vedere valutar să fie echilibrată. În aceste condiții, riscul rămâne scăzut pe termen mediu.

Riscuri operaționale

Riscul operațional este riscul înregistrării de pierderi financiare directe sau indirecte ca urmare a unor procese interne eronate sau inadecvate, a unor persoane care acționează incorect, a unor sisteme care prezintă deficiențe în execuție și a unor evenimente externe indezirabile.

Riscurile operaționale identificate la nivelul CNAB reies dintr-o serie de evenimente ce pot influența în mod negativ buna desfășurare a activității companiei, aceste evenimente fiind legate de infrastructura aeroportuară existentă, de programele investiționale în

derulare/planificate, precum și de structura și numărul personalului angajat. Dezideratul principal este identificarea riscurilor potențiale înainte ca acestea să producă evenimente cu consecințe negative.

Riscuri legale

Pe baza opiniei specialiștilor pentru litigiile cele mai importante din punct de vedere al pretențiilor reclamentului (CNAB având calitatea de pârât) au fost constituite provizioane. Nivelul provizioanelor trebuie să fie stabilit de o manieră prudentă, iar CNAB să evite un scenariu în care să fie obligată la plata unor despăgubiri care prin dimensiune și durată să pună compania în dificultate financiară, mai ales din perspectiva fluxurilor de numerar.

Responsabilitate socială

Compania 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, integritate și investiții în comunitate.

Serviciile companiei trebuie să fie orientate spre îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor îndreptățite ale părților interesate. Consiliul de Administrație și conducerea executivă a companiei trebuie să continue dialogul social cu reprezentanții partenerilor sociali și să mențină o relație bazată pe încredere reciprocă și deschidere față de solicitările acestora.

Indicatori de performanță

Recomandăm ca printre indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari care vor fi incluși în planul de administrare și al căror quantum va fi negociat cu Ministerul Transporturilor și Infrastructurii să se regăsească:

Indicatori financiari

- Gradul de reducere a creanțelor;
- Reducerea obligațiilor de plată restante;
- Reducerea cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale;
- Gradul de realizare a investițiilor, conform bugetului aprobat;
- Creșterea productivității muncii.

Indicatori nefinanciari

- Creșterea numărului de pasageri;

- Număr de mișcări aeronave;
- Număr incidente/accidente de aviație la nivel de CNAB;
- Număr de cazuri de incapacitate temporară totală de operare;
- Indicator de infrastructură (implementarea proiectelor de infrastructură la termenele prevăzute în planul investițional);
- Indicator de siguranță (nr. de neconformități imputabile administrației CNAB, nerezolvate în termenul stabilit de către organismele de audit și control);
- Indicator de securitate (nr. de neconformități imputabile administrației CNAB, nerezolvate în termenul stabilit de către organismele de audit și control);
- Realizarea programului anual de pregătire/perfecționare personal.

Indicatori de guvernanță corporativă

- Gradul de implementare a sistemului de control intern managerial;
- Creșterea integrității instituționale prin includerea și menținerea măsurilor de prevenire a corupției ca element al planului de administrare;
- Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității companiei și monitorizarea acestora (nr. riscuri identificate și a măsurilor de control ale acestora/registrul riscurilor);
- Evaluarea și raportarea semestrială a performanței procesului de management al companiei (nr. rapoarte);
- Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare a rapoartelor și documentelor prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Evaluarea conformității îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță va fi certificată de un auditor extern independent, raportată de către companie Ministerului Transporturilor și Infrastructurii și publicată ca parte a raportului anual de activitate.

Stabilirea bonusurilor de performanță, respectiv a sancțiunilor pentru neîndeplinirea indicatorilor cheie de performanță de către membrii Consiliului de Administrație se va realiza cu respectarea prevederilor din Anexa nr. 2c la Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor,

respectiv membrilor directoratului, aprobate prin H.G. nr. 722/2016, prin raportare la calificativul general, similar cu tabelul de mai jos:

Criteriu evaluare	Calificativ	Bonus/Sanctiune pentru neîndeplinire indicatorilor
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 95% - 100%	Foarte bun	Se va acorda 100% din componenta variabilă
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 85% - < 95%	Bun	Se va acorda 85%-95% din componenta variabilă, coroborat cu procentul de realizare
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 40% - < 85%	Satisfăcător	Nu se va acorda componenta variabilă
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 20% - < 40%	Nesatisfăcător	Penalizare administratori și director general prin diminuarea componentei fixe cu 20%
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță < 20%	Inacceptabil	Încetarea contractelor de mandat de către APT.