Consiliul Județean Mureș
R.A. AEROPORTUL "TRANSILVANIA"
TÂRGU MUREȘ - ROMÂNIA
Nr. 7202 Din 19 / 11 / 2026

ROMANIA
MUREŞ COUNTY COUNCIL

Gateway to Transylvania
TRANSYLVANIA AIRPORT
TARGU MURES

Regia Autonomă "Aeroportul Transilvania – Târgu Mureș"



Document de guvernanță corporativă

CUPRINS

Nr. crt.	Denumirea secțiunii	Nr. pagină
	PREAMBUL	3
1.	**Scopul și domeniul analizei**	3
2.	**Contextul instituțional și operațional**	4
43.	**Principalele categorii de risc**	4
3.1.	**Riscuri strategice și de piață**	5
3.2.	**Riscuri economico-financiare**	5
3.3.	**Riscuri operaționale și de infrastructură**	5
3.4.	**Riscuri privind siguranța și securitatea aeroportuară**	6
3.5.	**Riscuri IT și de securitate cibernetică**	6
3.6.	**Riscuri de guvernanță, control intern și conformitate**	6
3.7.	**Riscuri privind resursele umane**	6
3.8.	**Riscuri externe, de mediu și climatice**	6
4.	**Sinteza riscurilor, impactului și direcțiilor de gestionare**	7
4.1	**Profilul de risc al RAAT**	7
4.2	**Sinteza principalelor categorii de risc și a direcțiilor de gestionare**	9
5.	**Cadrul de gestionare și responsabilitățile instituționale**	10
5.1.	**Rolul Consiliului de administrație**	10
5.2.	**Rolul conducerii executive și al structurilor operaționale**	10
5.3.	**Instrumente și mecanisme de control**	10
6.	**Priorități de consolidare pentru perioada 2026–2030**	13
	CONCLUZII	14

PREAMBUL

Gestionarea riscurilor reprezintă o componentă fundamentală a guvernanței corporative și a exercitării responsabile a funcției de administrare într-o întreprindere publică, cu atât mai mult în cazul Regiei Autonome "Aeroportul Transilvania – Târgu Mureș" (RAAT/ Regia/ Aeroportul), care își desfășoară activitatea într-un sector caracterizat prin cerințe stricte privind siguranța, securitatea și continuitatea operațională impuse de cadrul normativ aplicabil. În domeniul aeroportuar, materializarea riscurilor poate genera efecte interdependente asupra funcționării infrastructurii aeroportuare, calității serviciilor, sustenabilității economico-financiare și capacității de îndeplinire a obligațiilor față de autoritatea publică tutelară precum și celelalte părți interesate.

Prezentul document este elaborat în scopul asigurării transparenței corporative, în conformitate cu prevederile art. 51 alin. (1) lit. q) din OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice. Acesta sintetizează principalele situații de risc identificate în documentația instituțională referitoare la activitatea RAAT, oferind o perspectivă structurată asupra naturii acestora, a efectelor potențiale și a direcțiilor generale de gestionare.

În exercitarea rolului său de supraveghere strategică, Consiliul de administrație urmărește dezvoltarea unui cadru coerent de management al riscurilor, bazat pe responsabilități clar delimitate, monitorizare periodică, raportare adecvată și integrarea riscului în procesul decizional. Implementarea măsurilor operaționale și gestionarea curentă a riscurilor revin conducerii executive și structurilor responsabile, potrivit atribuțiilor și cadrului normativ aplicabil.

În contextul noului model de guvernanță corporativă, implementat la nivelul RAAT începând cu 1 aprilie 2026, Consiliul de Administrație exercită atribuțiile de administrare și supraveghere strategică, urmărind dezvoltarea unui cadru coerent de management al riscurilor, bazat pe delimitarea clară a responsabilităților, monitorizare periodică, raportare adecvată și integrarea riscurilor în procesul decizional. Implementarea măsurilor operaționale și gestionarea curentă a riscurilor revin Directorului General și structurilor responsabile, în limitele atribuțiilor stabilite și cu respectarea cadrului normativ aplicabil.

Documentul are caracter de sinteză instituțională și reflectă informațiile cuprinse în materialul-sursă. Nivelurile de expunere, probabilitatea de materializare și eficacitatea măsurilor de control trebuie evaluate și actualizate prin mecanismele interne specifice, pe baza datelor validate și a evoluției mediului operațional, economic și de reglementare.

1. Scopul și domeniul analizei

Prezentul document are caracter strategic și instituțional și urmărește să ofere o imagine de ansamblu asupra principalelor categorii de risc evidențiate în documentația de referință, a efectelor potențiale ale acestora și a direcțiilor generale de gestionare. Analiza nu constituie o certificare a eliminării riscurilor și nu substituie instrumentele interne de management al riscurilor, evaluările tehnice de siguranță sau documentele cu regim de acces restricționat.

Riscurile prezentate trebuie interpretate în contextul interdependenței dintre factorii strategici, comerciali, financiari, operaționali și de conformitate. În particular, variațiile traficului aerian și concentrarea relațiilor cu operatorii aerieni pot influența predictibilitatea veniturilor, în timp ce presiunile de finanțare și complexitatea proiectelor de investiții pot limita capacitatea de adaptare și dezvoltare. În paralel, maturizarea sistemului de control intern managerial și implementarea funcției de audit public intern reprezintă direcții importante pentru creșterea capacității organizaționale de prevenire, identificare și tratare a riscurilor.

2. Contextul instituțional și operațional

RAAT își desfășoară activitatea într-un sector caracterizat prin cerințe ridicate de siguranță și securitate, reglementări tehnice specifice și expunere la fluctuațiile cererii de transport aerian. Funcționarea aeroportului presupune coordonarea infrastructurii, a serviciilor aeroportuare, a operatorilor aerieni și a diferiților furnizori, în condițiile respectării cerințelor operaționale și normative aplicabile.

Potrivit documentației analizate, activitățile critice privind siguranța și securitatea aeroportuară se desfășoară în cadrul normativ specific, fiind menținute certificările și autorizațiile necesare operării. Totodată, evaluările sistemului de control intern managerial aferente perioadei 2020–2025, precum și procesul de evaluare pentru anul 2026, aflat în curs la momentul elaborării materialului-sursă, indică un nivel ridicat de conformitate cu standardele aplicabile, cu grade diferite de maturitate între ariile funcționale.

Managementul riscurilor și operaționalizarea funcției de audit public intern reprezintă domenii care necesită măsuri de consolidare. În ceea ce privește auditul public intern, funcția nu este implementată în prezent, existând un post vacant pentru ocuparea căruia urmează să fie întreprinse măsurile necesare. Demersurile anterioare de ocupare a postului nu au condus la rezultatul urmărit, ceea ce evidențiază necesitatea identificării unor soluții adecvate pentru asigurarea exercitării acestei funcții.

Consolidarea managementului riscurilor și asigurarea funcționalității auditului public intern sunt importante pentru dezvoltarea capacității instituționale de prevenire, identificare și tratare a vulnerabilităților, cu accent asupra proceselor suport, a respectării cadrului de conformitate și a îmbunătățirii mecanismelor de control intern.

În acest context, managementul riscurilor reprezintă o componentă transversală a procesului de guvernanță corporativă, fiind integrat în toate nivelurile decizionale și operaționale ale regiei și având rolul de a susține atingerea obiectivelor strategice, protejarea patrimoniului și consolidarea rezilienței organizaționale.

Ansamblul acestor mecanisme contribuie la asigurarea conformității permanente cu:

- prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și actele normative subsecvente;
- principiile și standardele de bună guvernanță corporativă promovate de OECD;
- cerințele de reglementare aplicabile sectorului aeroportuar, inclusiv standardele EASA, OACI și reglementările naționale privind siguranța și securitatea aviației civile;
- normele privind disciplina financiară, controlul intern managerial, sustenabilitatea, protecția mediului și utilizarea eficientă a resurselor publice.

La elaborarea prezentului document au fost avute în vedere, pe lângă cadrul normativ și legislația specifică domeniului de activitate, prevederile Codului controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin OSGG nr. 600/2018, precum și documentele strategice relevante pentru RAAT, respectiv Scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare, aprobată prin HCJM nr. 45/2025, și Planul de administrare al RAAT pentru perioada 2026–2030, aprobat prin HCA nr. 70/06.08.2026 și revizuit prin HCA nr. 73/22.09.2026. Aceste documente fundamentează abordarea strategică a riscurilor, prin raportare la obiectivele asumate, prioritățile de dezvoltare și responsabilitățile de guvernanță și management stabilite pentru RAAT.

3.Principalele categorii de risc

În această secțiune sunt prezentate principalele categorii de risc inerente naturii activității RAAT și specificului domeniului aeroportuar, care pot influența desfășurarea activității, utilizarea și dezvoltarea infrastructurii, sustenabilitatea economico-financiară și îndeplinirea obiectivelor regiei.

Acestea sunt analizate din perspectiva naturii lor şi a efectelor potențiale, fără a constitui o ierarhizare în funcție de nivelul de risc.

3.1. Riscuri strategice şi de piață

Activitatea RAAT este expusă dinamicii concurențiale regionale, modificărilor legislative şi de reglementare, precum şi evoluțiilor pieței transportului aerian. O vulnerabilitate relevantă o constituie dependența de un număr restrâns de operatori aerieni, reflectată inclusiv în concentrarea unei părți semnificative a traficului în jurul unui singur operator low-cost.

Caracterul sezonier al traficului, precum şi posibilitatea suspendării temporare a unor curse sau destinații pot determina fluctuații ale veniturilor şi pot reduce predictibilitatea activității, îngreunând planificarea resurselor şi fundamentarea deciziilor de dezvoltare. Efectele potențiale includ diminuarea veniturilor aeronautice şi comerciale, creşterea vulnerabilității la deciziile operatorilor aerieni şi restrângerea capacității RAAT de a-şi susține obiectivele de dezvoltare pe termen mediu şi lung.

3.2. Riscuri economico-financiare

Evoluțiile economico-financiare din ultimii ani evidențiază un risc semnificativ de deficit de finanțare, cu efecte directe asupra lichidității RAAT, în contextul restrângerii, începând cu anul 2024, a posibilităților de accesare a subvențiilor şi a formelor de ajutor de stat avute în vedere pentru completarea surselor proprii. Nivelul ridicat al costurilor fixe, raportat la volatilitatea veniturilor, accentuează această vulnerabilitate şi limitează flexibilitatea financiară. Astfel, Regia se confruntă cu o autonomie financiară redusă, un grad ridicat de îndatorare şi dependența de finanțările publice. În ansamblu, acești factori pot afecta capacitatea sa de a acoperi cheltuielile curente, de a absorbi şocuri externe şi de a asigura resursele necesare continuității activității şi realizării obiectivelor urmărite.
O componentă distinctă a riscului financiar este reprezentată de asigurarea şi regularizarea finanțării investițiilor. La sfârşitul anului 2023, unele proiecte au fost declarate nefuncționale, iar necesarul de finanțare aferent a fost acoperit preponderent din fonduri publice şi, temporar, prin împrumuturi acordate din bugetul județului Mureş. Deşi activele rezultate în urma modernizării aparțin județului şi au fost transferate în patrimoniul public, fiind ulterior date în administrarea RAAT, obligațiile aferente împrumuturilor nu au fost stinse. Până la soluționarea acestei situații, obligațiile respective continuă să exercite presiuni asupra poziției financiare şi a indicatorilor de performanță ai regiei. În vederea remedierii acestei situații, la propunerea RAAT, autoritatea publică tutelară a inițiat un nou demers pentru identificarea şi implementarea unei soluții de regularizare a obligațiilor aferente finanțării. Efectele acestui demers asupra echilibrului economico-financiar al RAAT vor depinde de soluția adoptată şi de modalitatea concretă de punere în aplicare.

3.3. Riscuri operaționale şi de infrastructură

Continuitatea activității poate fi afectată de defecțiuni ale echipamentelor, întreruperi ale serviciilor esențiale, indisponibilitatea unor furnizori sau dificultăți în coordonarea activităților aeroportuare. Deşi, în ultimii ani, RAAT a realizat lucrări de modernizare a unei părți semnificative a infrastructurii aeroportuare, menținerea fiabilității operaționale presupune monitorizarea permanentă a stării acesteia, întreținerea corespunzătoare a echipamentelor şi remedierea în timp util a eventualelor deficiențe.

Impactul potențial include perturbarea serviciilor, reducerea capacității de operare, întârzieri şi afectarea experienței pasagerilor şi a partenerilor. Gestionarea acestor riscuri presupune planificarea mentenanței, monitorizarea infrastructurii şi furnizorilor, precum şi existența unor măsuri adecvate de continuitate operațională.

3.4. Riscuri privind siguranța și securitatea aeroportuară

Siguranța aeronautică și securitatea aeroportuară constituie domenii esențiale ale activității RAAT, având în vedere consecințele potențiale asupra persoanelor, infrastructurii, continuității operațiunilor și reputației instituționale. Potrivit documentației analizate, aceste activități sunt gestionate în conformitate cu reglementările și cerințele specifice, fiind menținute certificările și autorizațiile necesare desfășurării activității.

Având în vedere caracterul critic al acestor domenii, se impune asigurarea continuității monitorizării și aplicarea consecventă a măsurilor de control prevăzute de sistemele de management și procedurile specifice. Din considerente de siguranță și protecție a infrastructurii aeroportuare, prezentul document abordează aceste riscuri la nivel general, fără a include detalii tehnice privind eventuale vulnerabilități sau proceduri de securitate cu acces restricționat.

3.5. Riscuri IT și de securitate cibernetică

Dependența de sisteme informatice și de date operaționale și financiare generează riscuri asociate indisponibilității aplicațiilor, pierderii sau alterării datelor, accesului neautorizat și incidentelor de securitate cibernetică.

Direcțiile de gestionare includ protejarea accesului la sisteme, continuitatea serviciilor informatice, verificarea integrității datelor, actualizarea procedurilor și instruirea personalului, în limitele responsabilităților și resurselor disponibile.

3.6. Riscuri de guvernanță, control intern și conformitate

Evaluările sistemului de control intern managerial evidențiază necesitatea consolidării acestuia, cu accent asupra managementului riscurilor și implementării funcției de audit public intern. Demersurile anterioare de ocupare a postului nu au avut rezultatul urmărit, fiind necesare noi măsuri în acest sens.

Maturitatea neuniformă a proceselor poate favoriza apariția erorilor, neconformităților și deficiențelor de raportare. Riscurile vizează, de asemenea, delimitarea responsabilităților, fundamentarea și execuția bugetară, monitorizarea investițiilor și utilizarea fondurilor publice, respectarea obligațiilor de transparență, prevenirea fraudei și asigurarea integrității instituționale. Coordonarea eficientă între structurile de conducere și managementul executiv pentru reducerea acestor vulnerabilități.

3.7. Riscuri privind resursele umane

Necorelarea numărului de angajați și a competențelor profesionale cu volumul, complexitatea și specificul activităților reprezintă un factor de risc pentru funcționarea eficientă a RAAT. Deficitul de personal în raport cu necesitățile operaționale sau insuficiența competențelor în domenii-cheie pot conduce la supraîncărcarea personalului existent, întârzieri în realizarea sarcinilor și afectarea calității activității. Gestionarea acestui risc presupune dimensionarea adecvată a resurselor umane, ocuparea posturilor necesare și dezvoltarea continuă a competențelor profesionale.

3.8. Riscuri externe, de mediu și climatice

RAAT este expusă unor factori externi care nu pot fi controlați direct, precum crizele sanitare sau energetice, evoluțiile macroeconomice și modificările cadrului de reglementare a transportului aerian. Totodată, schimbările climatice și fenomenele meteorologice extreme pot afecta continuitatea operațiunilor, infrastructura aeroportuară și costurile de întreținere și adaptare.

Din perspectiva protecției mediului, gestionarea impactului fonic și respectarea cerințelor de mediu reprezintă aspecte relevante pentru desfășurarea activității. În acest context, creșterea eficienței energetice, digitalizarea și adaptarea infrastructurii la cerințele de sustenabilitate pot genera atât costuri suplimentare, cât și oportunități de eficientizare, în funcție de fezabilitatea măsurilor și de disponibilitatea resurselor financiare.

4.Sinteza riscurilor, impactului și direcțiilor de gestionare

4.1. Profilul de risc al RAAT

Sistemul de control intern managerial este funcțional și se află într-un proces de consolidare. În domeniul managementului riscurilor, cadrul metodologic aferent Standardului 8 a fost actualizat în septembrie 2026, prin Procedura LRTM-PSM-19.

Profilul de risc al RAAT reflectă expunerea agregată aferentă celor 57 de riscuri principale monitorizate prin Registrul riscurilor, potrivit metodologiei proprii de evaluare. Analiza compară nivelul riscului inerent, determinat înainte de luarea în considerare a efectului controalelor, cu nivelul riscului rezidual, rezultat în urma evaluării măsurilor de control existente.

Evaluarea expunerii se realizează prin raportarea probabilității de apariție la impactul/consecințele asupra activității RAAT, conform matricei de risc utilizate de Regie, pe baza formulei:

Expunerea la risc = Probabilitate × Impact

Matricea riscurilor corelează cele cinci niveluri ale probabilității cu cele cinci niveluri ale impactului, scorul rezultat determinând încadrarea riscului într-una dintre următoarele categorii de tolerabilitate:

Nivel de risc	Scor	Răspuns managerial
Acceptabil	1–4	Menținerea controalelor și monitorizare pe termen mediu/lung; acceptare/tolerare
Tolerabilitate crescută	5–8	Măsuri de control pe termen scurt; tratare sau tolerare
Tolerabilitate scăzută	9–12	Măsuri de control pe termen foarte scurt; tratare
Inacceptabil	15–25	Măsuri urgente; tratare, transfer sau externalizare, după caz

Încadrarea rezultată fundamentează răspunsul managerial: monitorizare și acceptare/tolerare pentru riscurile acceptabile, măsuri de tratare pentru nivelurile de tolerabilitate crescută sau scăzută și intervenție urgentă pentru riscurile inacceptabile.

Matricea de evaluare a expunerii la risc

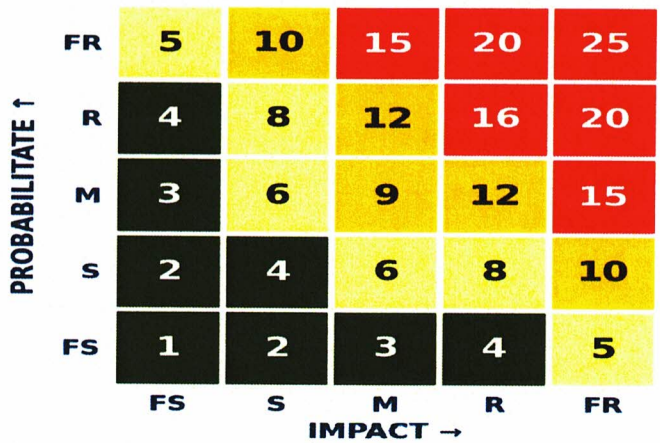

Figura nr.1 Matricea de evaluare a expunerii la risc utilizată de RAAT

Distribuția riscurilor inerente și reziduale

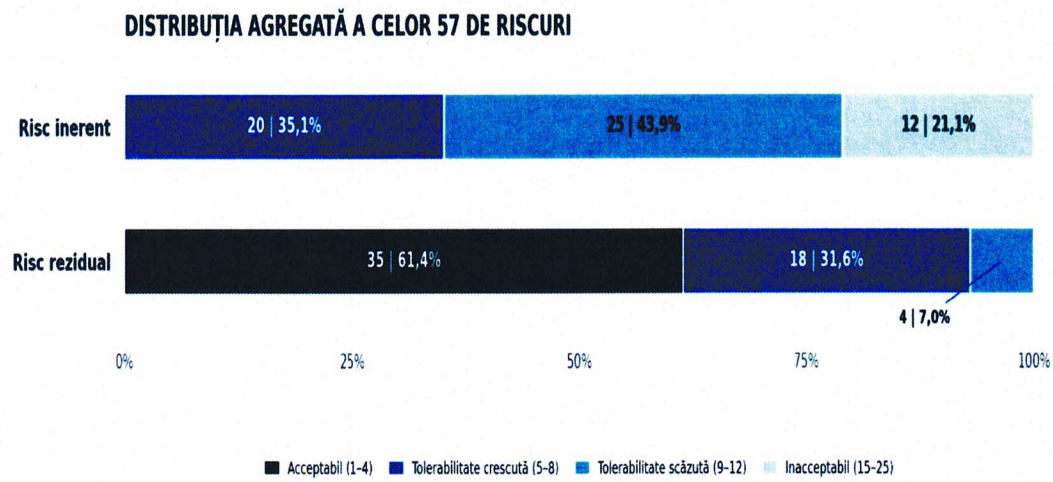

Figura nr.2 Distribuția agregată a riscurilor inerente și reziduale

Sursa: Documentul privind profilul de risc al RAAT pentru anul 2026. Distribuțiile sunt agregate; documentul-sursă nu cuprinde scorurile și fișele individuale ale fiecărui risc.

Evaluarea relevă o diferență semnificativă între expunerea inerentă și cea reziduală, ca urmare a luării în considerare a măsurilor de control existente.

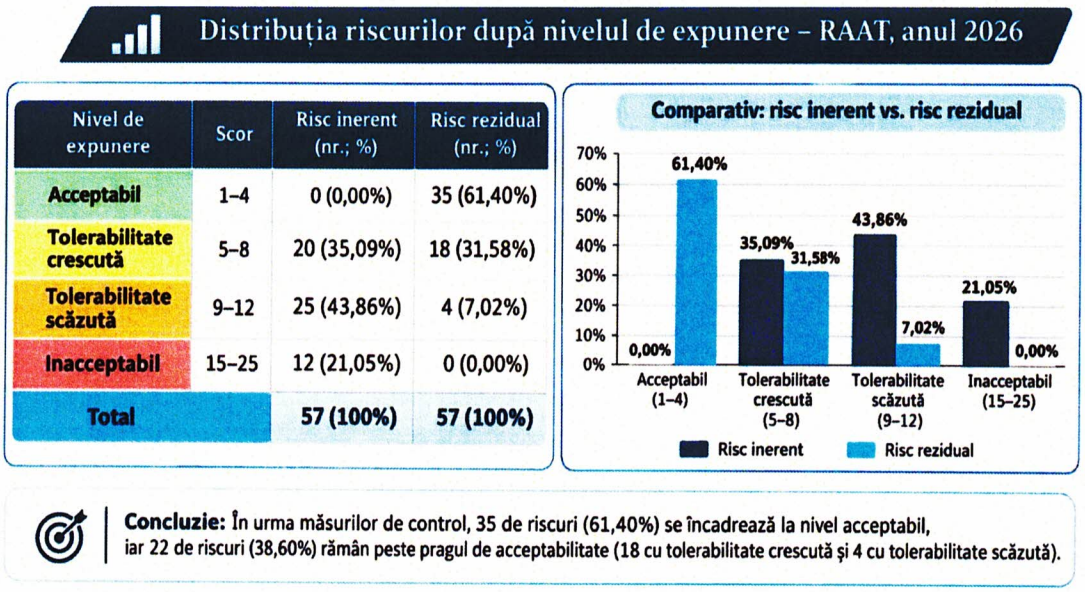

Figura nr.3 Distribuția agregată a riscurilor inerente și reziduale

Priorități de monitorizare și revizuire

O atenție distinctă este necesară în cazul riscurilor economico-financiare (14 riscuri) se află în proces de analiză și revizuire.Totodată, monitorizarea trebuie să vizeze cu prioritate cele patru riscuri reziduale cu tolerabilitate scăzută, precum și măsurile aferente celor 18 riscuri cu tolerabilitate crescută.

Procesul de revizuire presupune verificarea relevanței și eficacității controalelor existente, identificarea eventualelor măsuri suplimentare și actualizarea corespunzătoare a Registrului riscurilor. Registrele specifice siguranței aeronautice și securității aeroportuare se mențin distincte.

4.2. Sinteza principalelor categorii de risc și a direcțiilor de gestionare

Pe lângă evaluarea cantitativă agregată, analiza activității RAAT evidențiază principalele categorii de risc, în corelare cu natura acestora, efectele potențiale asupra funcționării și performanței regiei și direcțiile generale de prevenire, diminuare și monitorizare.

Categoria	Situația de risc identificată	Impact potențial	Direcții de gestionare
Strategice și de piață	• Dependență de un număr redus de operatori aerieni • Variații sezoniere ale traficului și posibile suspendări de curse/destinații • Concurență regională și schimbări de reglementare	• Volatilitatea traficului și a veniturilor • Predictibilitate redusă a activității • Limitarea capacității de dezvoltare	• Diversificarea relațiilor comerciale • Monitorizarea continuă a pieței • Revizuirea periodică a strategiei
Economic și financiar	• Deficit de finanțare și lichiditate redusă • Autonomie financiară scăzută și grad ridicat de îndatorare • Dependență de finanțări publice	• Presiune asupra plăților curente și a investițiilor • Afectarea continuității activității • Vulnerabilitate la șocuri externe	• Planificare financiară prudentă • Monitorizarea lichidității • Identificarea de soluții legale și sustenabile de finanțare
Investiții și patrimoniu	• Dificultăți de finanțare a investițiilor • Proiecte declarate nefuncționale • Obligații financiare aferente proiectelor anterioare	• Costuri suplimentare • Presiuni asupra bugetului economico-financiar • Afectarea performanței financiare	• Monitorizarea implementării proiectelor • Clarificarea responsabilităților patrimoniale • Colaborarea cu autoritatea publică tutelară
Operațional și tehnic	• Defecțiuni ale echipamentelor • Indisponibilitatee infrastructurii sau a furnizorilor • Întreruperi ale serviciilor esențiale • Dificultăți în coordonarea activităților	• Perturbarea serviciilor aeroportuare • Reducerea capacității de operare • Costuri suplimentare	• Mentenanță planificată și monitorizarea infrastructurii și echipamentelor • Supravegherea furnizorilor • Măsuri de continuitate a activității
Siguranță și securitate	• Riscuri inerente operării aeroportuare	• Impact potențial major asupra persoanelor, infrastructurii, continuității operațiunilor și reputației instituționale	• Aplicarea continuă a reglementărilor și procedurilor specifice • Menținerea certificărilor și autorizațiilor • Monitorizare și control permanent
IT și cibernetic	• Indisponibilitatea, pierderea sau compromiterea datelor și sistemelor • Amenințări cibernetice	• Întreruperi ale activității • Erori și afectarea integrității informațiilor • Riscuri privind confidențialitatea datelor	• Controlul accesului și protecția datelor • Securizarea sistemelor și monitorizarea amenințărilor • Planuri de continuitate IT • Instruirea personalului
Guvernanță și conformitate	• Maturitate neuniformă a controlului intern • Necesitatea consolidării managementului riscurilor și a auditului intern • Delimitarea responsabilităților și respectarea obligațiilor legale	• Erori, neconformități și raportări incomplete • Control insuficient • Risc de fraudă și conflicte de interese	• Dezvoltarea sistemului de control intern managerial • Proceduri documentate și raportare periodică • Audit intern și urmărirea recomandărilor • Întărirea transparenței și integrității instituționale
Extern, mediu și climă	• Crize sanitare sau energetice • Evoluții macroeconomice și schimbări de reglementare • Fenomene climatice și cerințe de mediu (inclusiv impact fonic)	• Costuri suplimentare • Afectarea rezilienței operaționale • Presiuni asupra infrastructurii și a activității	• Monitorizarea continuă a contextului extern • Măsuri de adaptare la schimbările climatice • Eficiență energetică și reducerea impactului de mediu • Planificare și integrarea cerințelor de sustenabilitate

Figura nr. 4 – Sinteza principalelor categorii de risc, a impactului și a direcțiilor de gestionare

Figura nr. 4 are caracter descriptiv și calitativ și completează profilul cantitativ prezentat anterior. Categoriile de risc sunt evidențiate în funcție de specificul activității RAAT și de vulnerabilitățile identificate, fără atribuirea unor scoruri individuale de probabilitate și impact și fără ierarhizarea acestora în funcție de nivelul de expunere.

5. Cadrul de gestionare și responsabilitățile instituționale

5.1. Rolul Consiliului de administrație

În cadrul modelului de guvernanță aplicabil RAAT începând cu 1 aprilie 2026, Consiliul de Administrație exercită atribuțiile de administrare și supraveghere strategică, urmărind integrarea managementului riscurilor în procesul decizional și în monitorizarea performanței regiei. În acest scop, CA urmărește dezvoltarea și consolidarea cadrului de management al riscurilor, monitorizarea periodică a riscurilor semnificative și evaluarea măsurilor adoptate pentru prevenirea sau diminuarea acestora, în limitele competențelor legale și ale documentelor de guvernanță aplicabile.

În exercitarea atribuțiilor specifice, Comitetul de audit sprijină Consiliul de Administrație în monitorizarea eficacității sistemului de control intern managerial, a proceselor de management al riscurilor și a activității de audit. Întrucât funcția de audit public intern nu este implementată în prezent, existând un post vacant pentru ocuparea căruia urmează să fie întreprinse noi demersuri, consolidarea cadrului de control și identificarea soluțiilor pentru asigurarea funcționalității acestei activități reprezintă direcții relevante de acțiune. Totodată, Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile ce îi revin în legătură cu auditul financiar extern, potrivit cadrului normativ și documentelor de guvernanță aplicabile.

5.2. Rolul conducerii executive și al structurilor operaționale

În cadrul modelului de guvernanță aplicabil RAAT începând cu 1 aprilie 2026, Directorul General asigură conducerea executivă și implementarea măsurilor necesare pentru gestionarea curentă a activității și a riscurilor, în conformitate cu strategia și obiectivele aprobate de Consiliul de Administrație, cu atribuțiile stabilite prin contractul de mandat și cu cadrul normativ aplicabil.

În acest scop, conducerea executivă coordonează operaționalizarea sistemului de management al riscurilor și a sistemului de control intern managerial, prin proceduri documentate, măsuri de control, responsabilități clar definite și mecanisme de raportare periodică. Comisia de monitorizare a controlului intern managerial coordonează activitățile specifice dezvoltării și monitorizării sistemului, inclusiv actualizarea obiectivelor, identificarea și evaluarea riscurilor, centralizarea acestora în Registrul riscurilor și urmărirea implementării măsurilor de gestionare stabilite.

Structurile operaționale și personalul de specialitate au responsabilitatea de a identifica și semnala riscurile aferente activităților proprii, de a aplica măsurile preventive și corective stabilite și de a documenta acțiunile întreprinse, în limitele competențelor atribuite.

5.3. Instrumente și mecanisme de control

Guvernanța corporativă a RAAT se fundamentează pe un sistem integrat de administrare, conducere, control și monitorizare, susținut de mecanisme complementare care contribuie la gestionarea riscurilor, asigurarea conformității, utilizarea eficientă a resurselor și realizarea obiectivelor strategice și operaționale, în concordanță cu interesul public și cu așteptările părților interesate.

Procesul de management al riscurilor reprezintă un ciclu continuu și integrat de stabilire a contextului, identificare, analiză și evaluare, tratare, monitorizare și revizuire a riscurilor, susținut de

planuri de măsuri, raportare şi valorificarea lecţiilor învăţate din incidente, în vederea prevenirii vulnerabilităţilor şi a protejării obiectivelor RAAT.

Figura nr.5 ilustrează procesul de management al riscurilor ca un ciclu continuu de identificare, evaluare, tratare şi monitorizare, completat de planificarea măsurilor şi valorificarea lecţiilor învăţate din incidente.

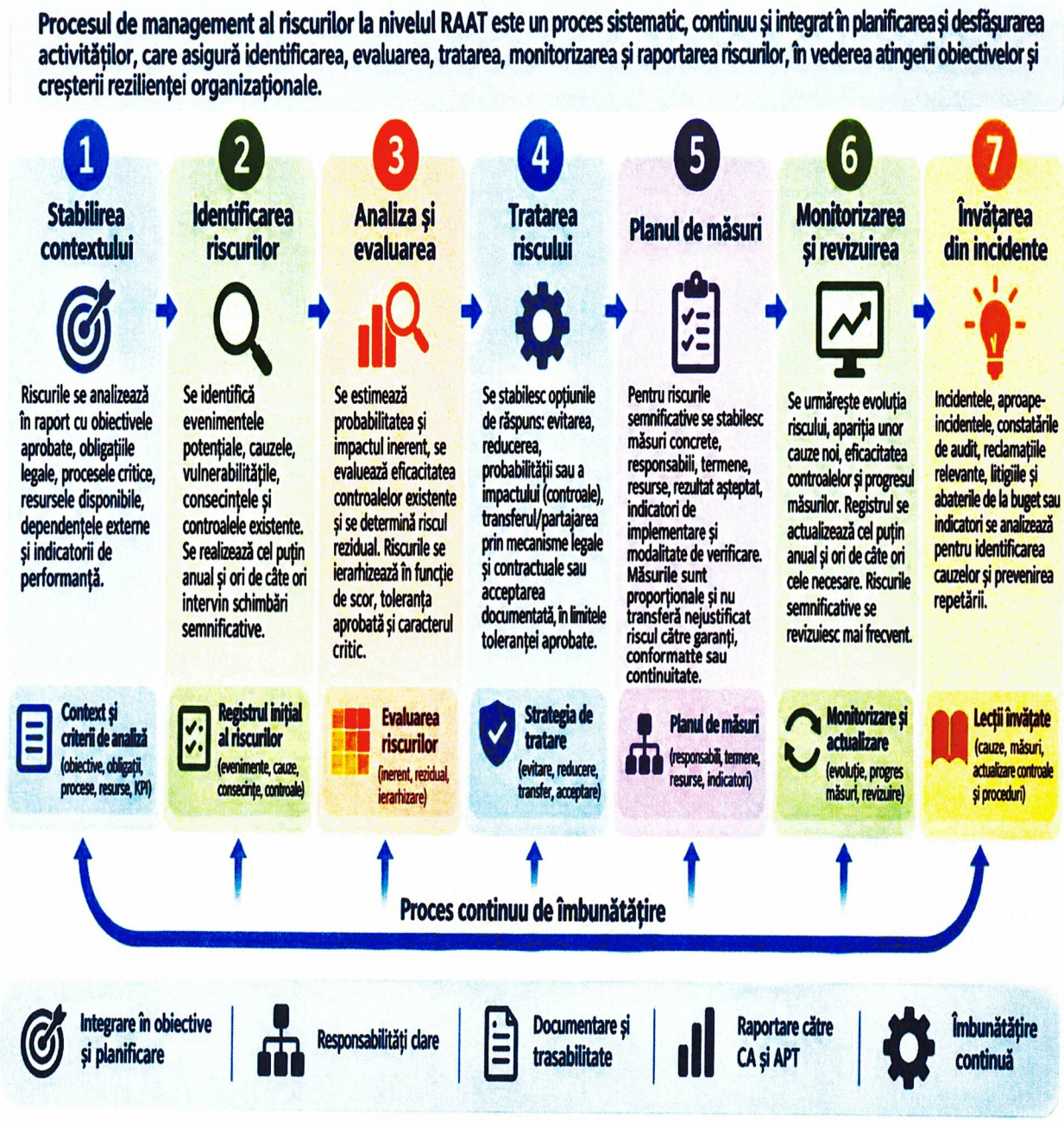

Figura nr.5 Procesul de management al riscurilor

În Figura nr.6 este ilustrată sugestiv relaţia dintre guvernanţa corporativă a RAAT (şase sisteme şi mecanisme de control - integrate şi complementare) şi diversele părţi interesate.

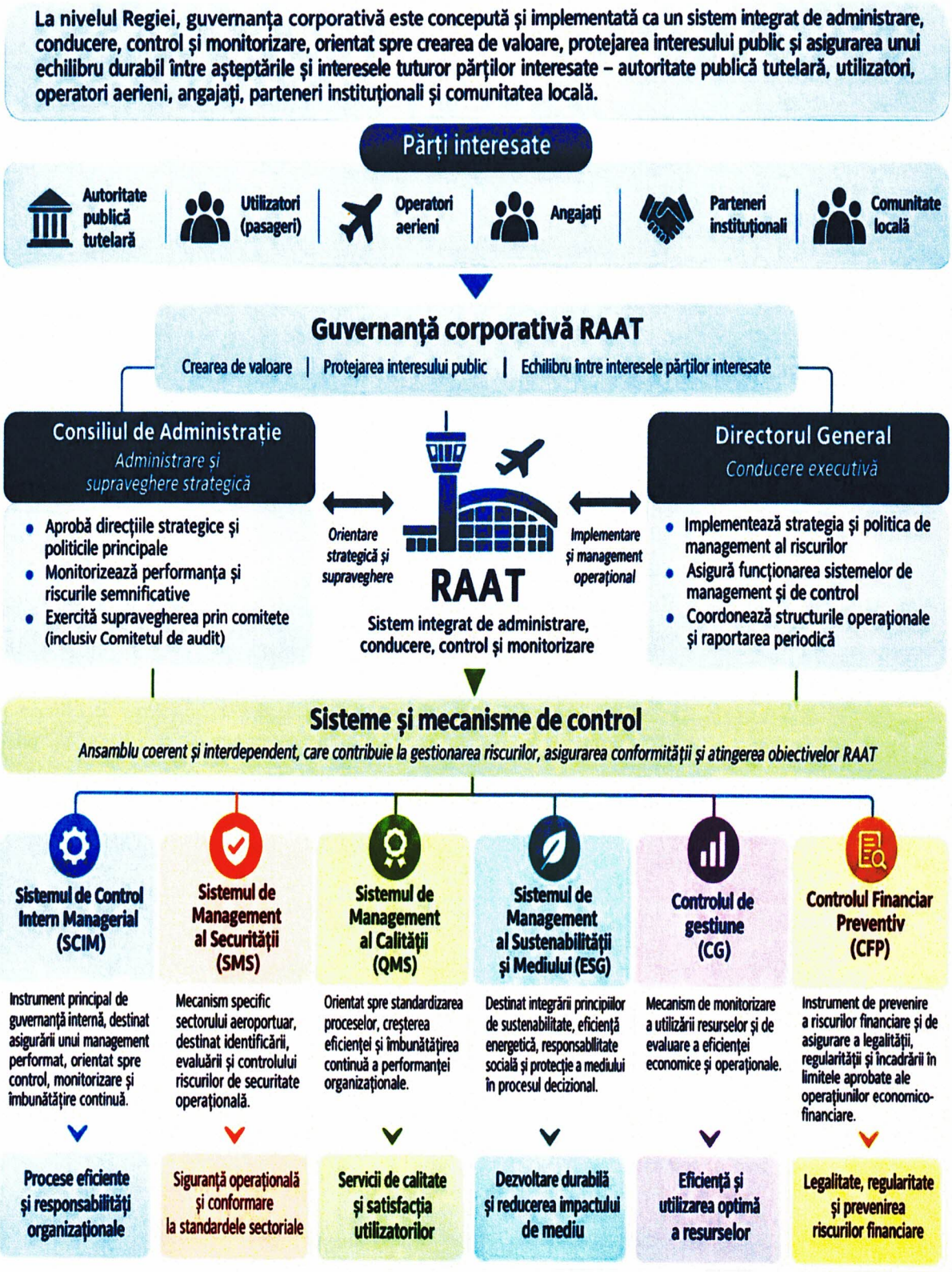

Figura nr.6 Guvernanța corporativă – managementul riscurilor – părți interesate

Conducerea executivă asigură raportarea oportună și relevantă a riscurilor, corelată cu monitorizarea performanței, prin informări operative imediate în cazul evenimentelor cu impact potențial major, raportări trimestriale către Consiliul de Administrație privind riscurile semnificative și evoluția măsurilor de gestionare, precum și o raportare anuală consolidată privind funcționarea procesului de management al riscurilor, în corelare cu cerințele SCIM și de guvernanță corporativă. Raportările vor evidenția riscurile cu expunere ridicată, depășirile toleranței aprobate, măsurile restante și efectele potențiale asupra bugetului, lichidității, investițiilor și indicatorilor de performanță, precum și deciziile sau resursele necesare. Riscurile semnificative se escaladează fără întârziere, fără a se aștepta ciclul periodic de raportare, Directorul General dispunând măsurile imediate în limitele competențelor sale și informând CA potrivit cadrului normativ și procedurilor interne aplicabile.

6. Priorități de consolidare pentru perioada 2026 – 2030

În raport cu principalele categorii de risc identificate și cu obiectivele asumate prin documentele strategice ale RAAT, prioritățile pentru perioada 2026 – 2030 vizează consolidarea mecanismelor de guvernanță corporativă, îmbunătățirea controlului intern, creșterea capacității de gestionare a riscurilor și asigurarea sustenabilității economico-financiare și operaționale. În acest sens, se evidențiază următoarele direcții de acțiune:

- Consolidarea sistemului de control intern managerial (SCIM), prin dezvoltarea continuă a acestuia, operaționalizarea standardelor aplicabile și remedierea deficiențelor identificate în procesul de evaluare.
- Dezvoltarea unui cadru unitar de management al riscurilor, bazat pe identificarea, evaluarea, documentarea, tratarea și monitorizarea periodică a riscurilor, cu delimitarea clară a responsabilităților și corelarea acestora cu obiectivele strategice și operaționale.
- Planificarea și monitorizarea măsurilor de control intern și de gestionare a riscurilor, prin elaborarea anuală a programului de dezvoltare a SCIM și a planurilor de implementare a măsurilor aferente riscurilor semnificative, cu urmărirea stadiului realizării acestora.
- Asigurarea funcționalității auditului public intern, prin întreprinderea măsurilor necesare pentru ocuparea postului vacant și implementarea funcției, urmate de valorificarea recomandărilor de audit și monitorizarea aplicării acestora.
- Consolidarea echilibrului economico-financiar, prin monitorizarea lichidității, a gradului de îndatorare, a structurii surselor de finanțare și a evoluției veniturilor și cheltuielilor, precum și prin identificarea soluțiilor legale de finanțare care să susțină continuitatea activității și dezvoltarea RAAT.
- Îmbunătățirea gestionării investițiilor și a patrimoniului, prin monitorizarea proiectelor, urmărirea utilizării fondurilor publice, clarificarea responsabilităților patrimoniale și financiare și consolidarea colaborării cu autoritatea publică tutelară.
- Creșterea fiabilității informațiilor financiar-contabile și operaționale, prin îmbunătățirea evidențelor, documentarea corespunzătoare a operațiunilor și consolidarea mecanismelor de aprobare, verificare și raportare.
- Menținerea standardelor de siguranță și securitate aeroportuară și consolidarea rezilienței operaționale, prin aplicarea continuă a cerințelor sectoriale, monitorizarea infrastructurii și echipamentelor, asigurarea continuității serviciilor și gestionarea riscurilor informatice și de mediu.
- Corelarea resurselor umane cu necesitățile activității, atât din perspectiva dimensionării personalului în raport cu volumul și complexitatea sarcinilor, cât și a asigurării competențelor necesare în domeniile esențiale.

- Instituirea unei raportări periodice și structurate privind riscurile semnificative, către Consiliul de Administrație și autoritatea publică tutelară, după caz, care să permită urmărirea evoluției riscurilor, a măsurilor adoptate, a termenelor de realizare și a eventualelor abateri ce necesită intervenție managerială.

Implementarea acestor priorități presupune coordonarea dintre Consiliul de Administrație, în exercitarea atribuțiilor de administrare și supraveghere strategică, Directorul General și structurile responsabile de aplicarea măsurilor operaționale. Progresul realizat trebuie urmărit periodic, prin raportare la obiectivele asumate, responsabilitățile stabilite și rezultatele obținute, astfel încât managementul riscurilor să devină parte integrantă a procesului de conducere și de îmbunătățire continuă a activității RAAT.

CONCLUZII

Profilul de risc al RAAT este influențat de specificul activității aeroportuare, volatilitatea traficului și concentrarea relațiilor cu operatorii aerieni, presiunile economico-financiare, complexitatea investițiilor și cerințele de conformitate. Interdependența acestor factori poate amplifica vulnerabilitățile organizaționale, în special în contextul unui nivel diferit de maturitate a proceselor suport.

Documentația analizată evidențiază existența mecanismelor specifice de gestionare a riscurilor de siguranță și securitate aeroportuară, dar și necesitatea consolidării managementului riscurilor la nivelul întregii organizații. Pentru perioada 2026 – 2030, prioritatea o constituie dezvoltarea și consolidarea unui cadru integrat de management al riscurilor, corelat cu obiectivele strategice, procesele operaționale și responsabilitățile de guvernanță, inclusiv prin consolidarea controlului intern managerial și asigurarea funcționalității auditului public intern.

Realizarea acestor obiective presupune delimitarea clară a responsabilităților, aplicarea consecventă a măsurilor de control și monitorizarea periodică a riscurilor semnificative, în cadrul modelului de guvernanță aplicabil RAAT.

Prezenta sinteză reflectă informațiile cuprinse în documentația instituțională analizată și nu reprezintă o evaluare cantitativă sau o ierarhizare a riscurilor. Evaluarea detaliată, cuantificarea și actualizarea măsurilor de gestionare se realizează prin instrumentele interne de management al riscurilor și de control aplicabile la nivelul RAAT.

Consiliu de Administrație

Dr. Prozan Mihaela Viorica – Președinte CA

Cazan Claudiu Nicolae

Domokos Zoltan

Director general

Dr. Peti Andrei