



Direcția Tehnică, Investiții
Serviciul Relații Publice
Compartimentul Management, Strategie, Consiliere,
Comunicare, Relații cu Publicul

STRATEGIA DE MODERNIZARE ȘI DEZVOLTARE A AUTORITĂȚII FEROVIARE ROMÂNE – AFER 2025-2027

I. INTRODUCERE

I.1 Descrierea instituției: Autoritatea Feroviară Română - AFER s-a înființat și funcționează conform prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 95/1998 privind înființarea unor instituții publice în subordinea Ministerului Lucrărilor Publice, Transporturilor și Locuinței, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 14/2023 privind reorganizarea unor instituții publice din domeniul feroviar în subordinea Ministerului Transportului și Infrastructurii și ale Hotărârii Guvernului nr. 310/2023 privind organizarea și funcționarea Autorității Feroviare Române - AFER.

Autoritatea Feroviară Română - AFER, este o instituție publică cu personalitate juridică, în subordinea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, finanțată integral din venituri proprii și este organism tehnic de specialitate al Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, cu atribuții principale de certificare, evaluare a conformității, autorizare, omologare și agrementare, inspecție și supraveghere tehnică, încercări și teste, precum și instruire/autorizare de personal, în domeniul feroviar, transportului cu metroul, metroul ușor, monorail și transportului urban, suburban și regional pe șine, precum și pe căi ferate cu caracter de patrimoniu, de muzeu sau turistic, precum și de entitate desemnată de înregistrare în ceea ce privește registrul european al vehiculelor feroviare și registrul de infrastructură feroviară, precum și cu alte atribuții prevăzute de legislația în vigoare aplicabilă.

Autoritatea Feroviară Română - AFER este singurul organism tehnic de specialitate al Ministerului Transporturilor și Infrastructurii desemnat să emită autorizații, atestate, omologări, agremente și să efectueze activități de inspecție tehnică în domeniul feroviar, transportului cu metroul, metroul ușor, monorail și al transportului urban, suburban și regional pe șine, precum și pe căi ferate cu caracter de patrimoniu, de muzeu sau turistic.

Autoritatea Feroviară Română - AFER este finanțată din venituri proprii realizate din prestații de servicii specifice pe bază de tarife aprobate prin ordin al ministrului transporturilor și infrastructurii, precum și din desfășurarea altor activități privind valorificarea unor produse din activități proprii și conexe, chirii, prestații editoriale, studii, proiecte, expertize tehnice, lucrări, alte prestări de servicii, exploatarea unor bunuri pe care le are în administrare și altele asemenea și poate accesa fonduri europene în conformitate cu prevederile legale.

I.2 Contextul actual: Starea actuală a sistemului feroviar din România este caracterizată de o infrastructură învechită, performanță scăzută, riscuri de siguranță și o utilizare limitată a tehnologiei moderne. Cu toate acestea, există oportunități majore pentru modernizare, susținute în special prin accesarea fondurilor europene și adoptarea noilor tehnologii, ceea ce ar putea transforma sectorul feroviar din România într-un mod de transport mai sigur, mai competitiv și mai ecologic în următorii ani.

Autoritatea Feroviară Română - AFER, prin Organismul Notificat Feroviar Român - ONFR, este notificată, desemnată și recunoscut la nivel european ca fiind:

- organism notificat (NoBo) pe directiva de interoperabilitate feroviară 2016/797/CE, notificat la Comisia Europeană, având numărul 2269.
- organism desemnat (DeBo).

- entitate desemnată la nivel național în ceea ce privește registrul european al vehiculelor și registrul de infrastructură feroviară;

De asemenea Autoritatea Feroviară Română - AFER are calitate de:

- organism tehnic specializat desemnat în vederea efectuării proceselor de certificare/omologare materialelor, componentelor și echipamentelor utilizate la construirea, modernizarea, repararea, întreținerea și exploatarea materialului rulant și a infrastructurii feroviare, altele decât cele care intră sub incidența interoperabilității sistemului feroviar transeuropean și, după caz, pentru elaborarea certificatelor de homologare sau agrementelor tehnice pentru acestea;

- organism de inspecție tehnică la furnizori pentru ținerea sub control a unor caracteristici determinante pentru securitatea transporturilor feroviare, în procesele de construire, reparare, întreținere, verificare tehnică și exploatare a materialului rulant și a infrastructurii feroviare;

- organism de certificare OCSM-AFER acreditat de către RENAR să efectueze servicii de certificare a sistemelor de management al calității, mediului și al sănătății și securității ocupaționale în conformitate cu SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001 și SR OHSAS 18001.

- laborator acreditat de către RENAR pentru determinarea conformității produselor și serviciilor, din punct de vedere al caracteristicilor și parametrilor determinanți, pentru siguranța circulației, protecția vieții și a mediului înconjurător, aferente transportului feroviar, cu metroul și transportului urban pe sine.

- Centru de Testări Feroviare prin facilitățile pe care la deține la Făurei.

I.3 Scopul și necesitatea unei strategii de dezvoltare: Ca urmare a faptului că legislația europeană din domeniul feroviar se află într-o dinamică continuă, în primul rând ca urmare a schimbărilor fundamentale ce au fost impuse ca urmare a adoptării pilonului tehnic al Pachetului IV Feroviar (prin modificarea directivei de siguranță și a celei de interoperabilitate, respectiv modificarea regulamentului privind organizarea și funcționarea a ERA), AFER trebuie să fie capabilă să-și adapteze activitatea acestor schimbări.

În aceste condiții, pentru a putea face față cerințelor care derivă din aplicarea reglementărilor europene precum și a celor naționale, AFER trebuie să demareze intrarea într-un program de modernizare și dezvoltare multianual, care trebuie să aibă ca bază de plecare o strategie proprie aflată în concordanță cu realitățile de zi cu zi.

De asemenea, această strategie, trebuie continuu revizuită și îmbunătățită, astfel încât să fie în acord cu politicile și reglementările europene, ținând cont de necesitatea unui impact minim economic și social care să permită deschiderea pieței și protejarea actorilor la nivel național (operatori de transport feroviar, administratori de infrastructură și operatorii economici din industrie care furnizează produse și/sau servicii feroviare).

Autoritatea Feroviară Română - AFER, își propune atingerea unor obiective de modernizare și dezvoltare care să țină cont de cerințele stipulate în normele în vigoare dar și de principalele direcții de dezvoltare și acțiune care derivă din solicitările sistemului feroviar, așa cum sunt prezentate în diagrama de mai jos:

II. MISIUNE, VIZIUNE, VALORI, PRINCIPII

II.1 Misiune

Misiunea Autorității Feroviare Române - AFER este de a contribui la crearea unui sistem feroviar național adecvat și integrat cerințelor internaționale în domeniu, în care administratorii/gestionarii de infrastructură feroviară și operatorii de transport feroviar își pot organiza serviciile de transport în mod liber și nediscriminatoriu, în condiții de siguranță, eficiență și fără întreruperi, precum și de asumare a respectării cerințelor de calitate și promptitudine, deziderate menite să mențină și să promoveze AFER, prin calitate și profesionalism, în topul organizațiilor de profil din Europa.

Misiunea Autorității Feroviare Române - AFER se circumscrie următoarelor priorități:

- asigurarea cadrului necesar prestării de către companiile de profil a unor servicii de calitate, siguranță și confort;
- structurile administrației publice centrale și locale, cu partenerii instituționali și utilizatorii infrastructurii feroviare și stabilirea soluțiilor tehnice și de protecție a mediului;
- implementarea unui management performant și gestionarea eficientă a riscurilor identificate;

- acordarea sprijinului instituțional și de specialitate pentru accelerarea procesului de modernizare a sistemului feroviar național, în strânsă corelație cu sistemele de transport feroviar european.

II.2 Viziune

Viziunea AFER oferă predictibilitate și stabilitate, favorizând susținerea dezvoltării valorii socio-economice în domeniul feroviar.

AFER își propune să devină o instituție publică modernă, complet digitalizată și responsabilă, capabilă să asigure stimularea și garantarea competitivității prin profesionalism, corectitudine, tratament nediscriminatoriu și eficiență. AFER acționează prin contribuția sa la creșterea economică inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii sociale, la crearea unui model instituțional în cadrul administrației publice centrale, eficientă, responsabilă, credibilă, transparentă, deschisă și credibilă în relația cu beneficiarii serviciilor prestate.

II.3 Valori

Valorile esențiale pe care le promovează AFER sunt:

- legalitate;
- profesionalism;
- imparțialitate;
- obiectivitate;
- transparență;
- responsabilitate;
- eficiență și evaluare obiectivă;
- progres prin calitate și competență;
- orientare către client;
- calitatea serviciilor și buna practică profesională;
- adaptabilitatea la cerințele sectorului feroviar;
- managementul competitiv;
- protejarea mediului.

II.4 Principiile generale pe care se întemeiază prezenta strategie:

- *Principiul transparenței* - AFER are obligația să își desfășoare activitatea într-o manieră deschisă față de societate și beneficiarii serviciilor sale, în care accesul liber și neîngrădit la informațiile de interes public să constituie regula.
- *Principiul participării* - actorii din domeniul feroviar să fie implicați în mod activ în procesul decizional privind dezvoltarea procesului de reglementare aplicabil domeniului.
- *Principiul dezvoltării durabile* - urmărește și încearcă să găsească un cadru stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește, în raport de tipul solicitării, astfel încât mediul de afaceri să fie cât mai puțin afectat.
- *Principiul responsabilității* - stabilirea priorităților AFER este un proces orientat spre obținerea de rezultate. Răspunderea trebuie să se manifeste la toate nivelurile ierarhice ale instituției.
- *Principiul eficienței și eficacității* - se va urmări atingerea obiectivelor printr-o utilizare optimă a resurselor disponibile și obținerea unor rezultate conforme cu obiectivele fixate;
- *Principiul proporționalității* - orice măsură luată trebuie să fie adecvată, necesară și corespunzătoare scopului urmărit.
- *Principiul stabilității și predictibilității* - măsurile organizaționale și manageriale urmăresc să creeze, în timp, un cadru stabil și predictibil.

III. OBIECTIVE GENERALE ALE STRATEGIEI AFER

III.1 Asigurarea aplicării și respectării cadrului de reglementare european și național aplicabil, precum și a politicilor publice și a celorlalte documente strategice naționale.

Considerăm că pentru a-și putea atinge eficient și eficace obiectivele pe care le implementează, AFER trebuie să acționeze pentru organizarea și funcționarea pe bază de performanță și pentru creșterea gradului de predictibilitate.

III.2 Îmbunătățirea performanței managementului resurselor în toate activitățile, abordarea coerentă și coordonată a aspectelor referitoare la procesul decizional, resursele umane, materiale și financiare, asigurarea calității managementului resurselor, cercetarea și inovarea reprezintă premisele dezvoltării.

În ceea ce privește resursa umană, promovarea unor măsuri referitoare la etică și integritate, așa cum sunt înscrise în cadrul de reglementare aplicabil sunt de natură să determine creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului de muncă și decizional.

Managementul resurselor umane, consolidarea capacității instituționale pentru o abordare strategică, unitară și integrată a politicilor de personal - pentru toate categoriile de personal, coroborată cu adaptarea procedurilor de recrutare, selecție și evaluare la cerințele managementului performanței și ale perfecționării continue, revizuirea politicilor motivaționale, atât din perspectiva oportunităților dezvoltării carierei cât și a salarizării orientate către performanță, abordarea modernă și integrată a dezvoltării de competențe și cu dezvoltarea standardelor etice, sunt de natură să contribuie la creșterea gradului de profesionalizare și a stabilității în funcție.

Un alt obiectiv important propus este creșterea siguranței în muncă, obiectivul fiind acela de a nu avea accidente de muncă, nici ale personalului propriu și nici din rândul contractorilor sau beneficiarilor serviciilor AFER.

Este necesar ca resursele materiale utilizate (imobile, autovehicule, mobilier, echipamente, produse consumabile), să fie gestionate corespunzător, pentru creșterea eficienței cheltuielilor. Resursa financiară utilizată judicios asigură implementarea și monitorizarea bugetului existent, atât în ceea ce privește forța de muncă, cât și dotările logistice.

Analiza nevoilor de modernizare, necesitatea organizării ergonomice a spațiilor de lucru (birouri, săli de reuniuni), cât și a dotării corespunzătoare cu echipamente necesare desfășurării activității, se constituie în priorități pentru asigurarea condițiilor optime de lucru pentru personalul AFER.

III.3 Eficientizarea activității AFER

Guvernanța publică în era digitală ne obligă la adoptarea a trei tipuri de abordări principale:

- **Reintegrare** - corelarea și integrarea unitară a serviciilor publice pentru solicitanți, integrarea tehnologiilor și a serviciilor, externalizare (dacă va fi cazul), utilizarea serviciilor comune și simplificarea procesului de livrare a acestor servicii.
- **Holism** - abordarea holistică presupune reorganizarea serviciilor plecând de la centrarea acestora pe solicitanți și livrarea unor servicii integrate, care să permită integrarea simplificată a serviciilor într-un singur loc.
- **Digitalizare** - presupune definirea, dezvoltarea și implementarea unor medii și instrumente digitale cu impact strategic, combinate cu automatizarea proceselor, utilizarea inteligentă a datelor și informațiilor, precum și noi experiențe sociale în mediul online pentru solicitanți.

Aceasta contribuie la reducerea costurilor și a timpului de reacție, precum și la creșterea gradului de transparență și integritate în prestarea serviciilor, mărește gradul de satisfacție a clienților și aduce un plus de imagine AFER. Se impune însă realizarea unor analize detaliate pentru identificarea problemelor și fundamentarea pertinentă a soluțiilor de simplificare și implementarea efectivă a soluțiilor de simplificare.

Digitalizarea, ca obiectiv central al strategiei de dezvoltare a AFER, va conduce la reducerea birocrăției și simplificarea procedurilor de lucru pentru procesele proprii.

Contextul național și european în care serviciile publice se reinventează prin digitalizare este determinat, pe de-o parte, de practicile sociale și de utilizarea la scară tot mai mare a tehnologiilor moderne și a mediilor online de către solicitanți, dar și a proceselor interconectate la nivelul instituției.

În contextul digitalizării instituțiilor publice din România, la nivelul AFER au fost implementate și urmează a se dezvolta strategii și politici de modernizare și eficientizare a serviciilor oferite agenților economici, care vizează, în principal, următoarele categorii de acțiuni:

- *Informatizarea* - creșterea eficienței operaționale a AFER prin utilizarea tehnologiei informației și a comunicării. Acest lucru s-a materializat prin achiziționarea de aparate și echipamente IT, iar achizițiile vor continua, conform alocărilor bugetare pentru următorii ani;

- *Digitalizarea serviciilor* - furnizarea de servicii digitale atât pentru angajați cât și pentru cetățeni și agenți economici, cu scopul de a diminua volumul de documente fizice generate și de a reduce prezența fizică la sediul AFER;

- *Asigurarea accesului la date și informații* prin tehnologia informației și comunicării, pentru utilizatorii finali ai serviciilor AFER.

Nevoia de digitalizare este determinată de evoluțiile tehnologiilor digitale și a modelelor digitale adoptate de instituțiile publice. Transformarea digitală este un demers complex de schimbare organizațională și de digitalizare a proceselor instituționale.

Prin digitalizare, AFER are în vedere eficientizarea proceselor și simplificarea comunicării instituționale și comerciale, prin folosirea următoarelor componente ale comunicării electronice:

- Interacțiunea AFER – Agenți economici;
- Interacțiunea AFER – Administrație publică/Instituții publice;
- Interacțiunea AFER – Cetățean;
- Interacțiunea AFER – Personal propriu.

Prin implementarea digitalizării, în etape, AFER își propune să obțină următoarele rezultate:

- standardizarea proceselor, ca parte a continuității operaționale cu avantajul asigurării transparenței și predictibilității serviciilor oferite;
- creșterea eficienței prin centralizarea datelor și asigurarea unui format standardizat al acestora;
- creșterea productivității, permise prin automatizarea proceselor;
- eficientizarea furnizării serviciilor oferite beneficiarilor;
- reducerea costurilor necesare asigurării serviciilor furnizate;
- reducerea timpului în care operatorii economici beneficiază de aceste servicii;
- îmbunătățirea interacțiunii AFER cu beneficiarii, dar și cu autoritățile/instituțiile publice.

Eficientizarea activității va fi realizată și prin:

- revizuirea scopului și responsabilităților asociate fiecărei categorii de posturi/de personal și redefinirea fluxurilor din activitate cu accent pe simplificare și debirocratizare;
- promovarea eticii și integrității în cadrul AFER prin măsuri precum:
- actualizarea cadrului general de stabilire și monitorizare a respectării normelor de conduită, precum și a mecanismelor instituționale actuale de implementare a prevederilor legale privind conduita personalului din cadrul AFER;
- introducerea de măsuri specifice necesare dezvoltării unei culturi organizaționale caracterizate prin etică și integritate, în ceea ce privește definirea și aplicarea de politici/strategii la nivelul AFER.

III.4 Reducerea costurilor prin adoptarea unor soluții de modernizare a infrastructurii spațiilor de lucru, precum și eficientizarea energetică a spațiilor utilizate în procesele proprii. Obiectivul urmărește creșterea capacităților de operare (în special a facilităților de la Centrul de Testări Feroviare de la Făurei și de la laboratoarele proprii), dar și o îmbunătățire a condițiilor de muncă (consolidarea clădirilor A1 și A2 de la sediul central al AFER).

În acest context, un obiectiv foarte important este promovarea Proiectului de consolidare seismică a clădirii sediului central AFER, respectiv a Proiectului de renovare energetică a unor clădiri de la sediul central AFER, cu toate dificultățile existente, cea mai importantă fiind identificarea unei eventuale soluții pentru îndeplinirea criteriilor de eligibilitate privind situația de indiviziune în care se află AFER, împreună cu SC Incertrans SA și SNTFC „CFR – Călători” SA.

Implementarea proiectelor de investiții propuse se va desfășura etapizat, astfel:

- Identificarea proiectului – transpusă într-o notă conceptuală în care sunt detaliate informațiile referitoare la proiect;
- Analiza detaliată din punct de vedere tehnic, economic și social pentru a se stabili în mod corect dimensiunea proiectului și impactul asupra mediului;
- Selectare și bugetare, în urma îndeplinirii tuturor principiilor și criteriilor de priorizare stabilite inițial;
- Implementarea/executarea proiectului.

Totodată, strategia de modernizare are în vedere o analiză aprofundată, bazată pe o evaluare competentă a costurilor și beneficiilor financiare și a resurselor logistice și umane, în vederea stabilirii oportunității relocării sediului AFER într-o nouă locație, care să corespundă obiectului de activitate și a desfășurării activității laboratoarelor, în conformitate cu standardele în vigoare.

III.5 Responsabilitatea față de mediul înconjurător este o prioritate majoră a AFER.

În acest domeniu, AFER și-a asumat și continuă să dezvolte următoarele angajamente față de mediu:

- funcționarea AFER conform cerințelor legale în vigoare și a altor cerințe aplicabile pentru aspecte precum emisiile de poluanți în aer, deșeurile solide și lichide generate de activitățile, produsele și serviciile noastre;
- optimizarea permanentă a performanțelor în activitatea de protecție a mediului, prin prevenirea poluării, a riscurilor tehnologice și a accidentelor cu repercusiuni negative asupra mediului înconjurător;
- utilizarea eficientă a energiei, resurselor naturale, materialelor și materiilor prime în activitățile pe care le desfășoară;
- conștientizarea angajaților dar și a colaboratorilor și beneficiarilor cu privire la importanța respectării riguroase a reglementărilor și recomandărilor de protecție a mediului;
- informarea și comunicarea optimă cu angajații AFER, în vederea participării active la realizarea obiectivelor și cerințelor managementului de mediu.

Au fost identificate aspectele de mediu ale activităților pe care le putem controla și influența, luând în considerare activitățile curente și dezvoltările planificate sau noi, pentru condiții de funcționare normală, precum și situații de urgență anticipate.

Sistemul de management al mediului, implementat, menținut și îmbunătățit continuu, creează condițiile necesare pentru prestarea serviciilor de transport feroviar, în conformitate cu cerințele legale, aplicabile aspectelor sale de mediu, pentru prevenirea poluării și creșterea performanței de mediu.

De asemenea, AFER contribuie, prin serviciile prestate de compartimentul de specialitate, la protejarea mediului prin instruirea periodică în vederea atestării, pentru personalul cu responsabilități în cadrul sistemelor de management mediului, unitățile de construire, reparare, întreținere, verificare tehnica și exploatarea materialului rulant și a infrastructurii feroviare și din alte domenii pentru care a fost acreditată la nivel național.

IV. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII AFER

În dezvoltarea și implementarea strategiei de modernizare și dezvoltare a AFER analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) prezintă situația existentă, atât în conceptele statice (puncte slabe-puncte tari), cât și în conceptele anticipative (oportunitățile- amenințările).

IV.1 S - Puncte tari

Personalul Autorității Feroviare Române - AFER are experiența, recunoașterea și capacitatea cea mai ridicată din sistemul feroviar din țară.

În calitate de organism de evaluare a conformității, AFER activează în toate domeniile numite subsisteme structurale în STI-uri (Loc&Pas, WAG, INF, ENE, CCS, NOI).

AFER este, în prezent, singurul organism desemnat în ceea ce privește sectorul feroviar pentru evaluarea NNTR precum și ca entitate națională de înregistrare în ceea ce privește registrul european al vehiculelor și registrul de infrastructură feroviară.

Personalul AFER are o experiență îndelungată care asigură cunoașterea cerințelor specifice activităților esențiale din domeniul feroviar și poate aplica noile tehnologii specifice domeniului feroviar.

Prin laboratoarele de încercări (ce au o tradiție de aproape 100 de ani) se oferă servicii complete de la etapa de proiectare și validare și până la punerea pe piață.

Laboratoarele din cadrul AFER dețin cea mai importantă bază materială pentru încercări specifice sistemului feroviar din România.

În plus, Centrul de Testări Feroviare Făurei, singurul centru de testări feroviare din România, construit în 1978 și modernizat în perioada 2003-2008, este dotat pentru efectuarea unor tipologii de încercări și probe specifice domeniului feroviar. În prezent, există posibilitatea de a efectua încercări dinamice ale vehiculelor feroviare cu viteza maximă de 200 km/h.

Probele, încercările și testele care pot fi realizate în cadrul Centrului de Testări Feroviare Făurei respectă condițiile stipulate în Specificațiile Tehnice de Interoperabilitate și alte documente tehnice de referință specifice domeniului feroviar, fiind obligatorii în procesul certificării de produs și punerii în funcție a materialului rulant sau a altor subsisteme caracteristice sistemului feroviar.

Autoritatea Feroviară Română - AFER, prin capacitățile existente în cadrul Centrului de Testări Feroviare Făurei și în Departamentul Laboratoare, poate oferi pachete de servicii integrate pentru zona de cercetare dar și pentru zona de efectuare a expertizelor tehnice, probelor, încercărilor și testelor specifice domeniului feroviar prin suportul unei singure structuri organizatorice specializate și recunoscute.

IV.2 W - Puncte slabe

În raport cu posibilitățile și solicitările prognozate, AFER are un deficit de personal de specialitate și are nevoie să atragă personal calificat sau personal nou încadrat care să fie pregătit în structurile de specialitate ale AFER.

Dotările și investițiile în laboratoarele AFER nu permit, actualmente, ca acestea să devină laboratoare de referință și pentru sectorul feroviar regional (prin atragerea de clienți din arealul geografic apropiat) precum și un laborator de referință pentru sectorul feroviar european, prin atragerea clienților din Europa și nu numai.

IV.3 O - Oportunități

Aplicarea Pachetului IV Feroviar dar și continua dezvoltare a conceptelor aplicate care privesc interoperabilitatea feroviara, consolidează un mediu propice dezvoltării.

Tendențele existente, dar și cele viitoare, sunt în a stimula soluții tehnologice cu caracter durabil în raport cu mediul înconjurător și cu nivelurile ridicate în ceea ce privește costurile de întreținere și durata de viață. Astfel, potențialii clienți s-au adaptat, implicându-se în programe de cercetare științifică cu specific feroviar, un exemplu fiind trenurile cu hidrogen.

În atare condiții se conturează necesitatea unor direcții de modernizare și dezvoltare care să implice atât latura consolidării specificului activităților desfășurate, cât și a diversificării prin creare de direcții noi sau reactivarea celor suspendate.

De asemenea poziționarea geo-strategică a României în S-E Europei permite ca AFER să devină în viitor un pol pentru activitățile specifice de evaluare a conformității și testare a produselor/serviciilor feroviare sau similare

Întrucât resursa umană este cea mai importantă pentru a realiza cu succes o modernizare reală a AFER, considerăm că există oportunități de dezvoltare a acesteia, prin:

- definirea unei orientări strategice în legătură cu competențele profesionale pe care trebuie să le dețină salariații AFER și identificarea unor mecanisme de anticipare a nevoilor de competențe și de monitorizare a acestora, cu scopul de a asigura o planificare a resurselor umane care să corespundă necesităților concrete din activitățile desfășurate de personalul AFER;

- stabilirea unei politici motivaționale pornind de la măsurarea performanțelor în funcție de contribuția fiecărui angajat la îndeplinirea atribuțiilor și obiectivelor AFER, cu scopul de atragere și menținere a personalului cu pregătire și expertiză calitativ superioare, chiar și în condițiile limitative referitoare la motivarea personalului prevăzute prin legislația în vigoare aplicabilă instituțiilor publice.

- crearea cadrului organizatoric necesar îmbunătățirii imaginii AFER în relația cu solicitanții/terții prin implementarea unor măsuri în legătură cu: identitatea instituțională, creșterea notorietății instituției, transmiterea mesajelor/comunicărilor, gestionarea eficientă a solicitărilor, promptitudine, reprezentarea în relațiile interne/externe, comportament onest față de instituție și față de solicitanți/terți etc

IV.4 T - Amenințări

În orice piață liberă și deschisă există riscuri, amenințări și vulnerabilități în opoziție cu oportunitățile. Posibila apariție a unor alte organisme notificate reprezintă o amenințare, iar acest lucru impune aplicarea unor măsuri care să conducă la creșterea calității serviciilor și a operativității în vederea obținerii unui grad mai ridicat de satisfacere a clienților.

Totodată, în domeniul feroviar, circulația și migrarea forței de muncă și în principal a celei înalt calificate este o amenințare, iar acest lucru impune automat și necesitatea unor măsuri care să stimuleze angajarea de personal și menținerea celui existent.

De asemenea, lipsa investițiilor în re tehnologizare poate conduce la neatractivitatea încheierii de contracte de prestări servicii cu AFER, atât din partea beneficiarilor existenți, cât și din partea unor potențiali noi beneficiari.

Posibilitatea unor atacuri cibernetice care să afecteze infrastructura informatica a sistemului feroviar și/sau a AFER reprezintă o altă potențială amenințare.

V. OBIECTIVE STRATEGICE ȘI DIRECȚII DE ACȚIUNE

Obiectivul 1 – Legislația la zi - adaptarea și implementarea legislației la cerințele cadrului de reglementare european și național precum și la cerințele pieței cu specific feroviar.

Prin acest obiectiv ne dorim să promovăm proiecte legislative care acoperă sectorul feroviar precum și cel similar și care vor trebui să devină un instrument util al mediului de afaceri, dar, în același timp, să fie și garantul respectării nivelurilor de eficiență și calitate.

Obiectivul 2 – Dezvoltarea rolului AFER de Organism Notificat, Organism Desemnat și Organism Tehnic Specializat al Ministerului Transporturilor și Infrastructurii pentru dezvoltarea sectorului feroviar din Romania, prin promovarea unei cooperări durabile cu toți actorii de pe piața transportului feroviar, în vederea susținerii procesului de transformare a domeniului de transport feroviar european într-un mediu de afaceri, precum și prin adaptarea și implementarea legislației la cerințele cadrului de reglementare european și național și la cerințele pieței cu specific feroviar.

Acest obiectiv reprezintă preocuparea noastră de a deveni un jucător important în zona sud-estica a UE pentru activitățile de evaluare a conformității produselor/serviciilor specifice feroviare.

Obiectivul 3 - Dezvoltarea cooperării cu organismele internaționale, în special cu cele de la nivel european, prin participarea la acțiuni comune privind interoperabilitatea în cadrul spațiului unic feroviar european, respectiv grupuri de lucru, dezbateri și schimburi de bune practici, alte acțiuni similare.

Acest obiectiv reprezintă o preocupare continuă a instituției publice prin care instituția noastră caută să-și ducă la îndeplinire rolul de organism tehnic specializat al Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, promovând o cooperare durabilă cu organismele internaționale relevante din domeniul feroviar, în vederea susținerii procesului de transformare a domeniului de transport feroviar european.

Obiectivul 4 - Dezvoltarea resurselor umane și a competențelor personalului AFER prin implementarea unui sistem de management al competențelor profesionale conduce la identificarea aptitudinilor și competențelor, calificărilor, cunoștințelor și calităților personale de care are nevoie fiecare salariat în parte, astfel încât să fie utilizată mai eficient resursa umană a instituției.

Acest obiectiv va da posibilitatea planificării viitoarei resurse umane în raport cu obiectivele instituției, în condițiile în care înregistrăm o contracție a bazinului de selecție în zona resursei umane calificate, respectiv un dezechilibru major în ceea ce înseamnă oferta salarială pe piața muncii între diversele specializări.

Obiectivul 5 - Programe de digitalizare de tip integrat pe baza cărora să se gestioneze circuitul informațiilor/documentelor, inclusiv pentru gestionarea bazelor de date privind elementele identificate de interes, dar și crearea unui model adaptat, obiectiv ce poate conduce inclusiv la scăderea costurilor administrative, prin eficientizarea proceselor AFER.

Se dorește implementarea de servicii digitale pentru expunerea online către cetățeni, instituțiile publice și mediul de afaceri a serviciilor prestate de către AFER pentru care se va asigura o implementare consolidată și un nivel ridicat de disponibilitate operațională.

Obiectivul 6 – Creșterea capacității operaționale prin realizarea unui proiect de investiții pentru modernizarea elementelor de infrastructură ale **Centrului de Testări Feroviare de la Făurei**

Acest obiectiv vizează lucrări complexe de modernizare a CTF Făurei, având în vedere că ultimele lucrări de reparație și modernizare au fost efectuate în urmă cu peste 15 ani. În cadrul proiectului de îndeplinire a acestui obiectiv se vor avea în vedere atât lucrări de îmbunătățire a infrastructurii cât și lucrări de dotare și modernizare cu tehnologii noi și performante.

Obiectivul 7 - Laboratoare performante prin dezvoltarea facilităților de efectuare a încercărilor pe materialul rulant, infrastructura și/sau echipamentelor specifice domeniului feroviar și similar acestuia în cadrul Laboratoarelor AFER și a Centrului de Testări Feroviare Făurei, precum și creșterea gradului de acoperire a cerințelor privind încercările și testele stabilite prin specificațiile tehnice de interoperabilitate.

Prin acest obiectiv ne dorim dotarea și dezvoltarea laboratoarelor cu echipamente, standuri și dispozitive necesare efectuării încercărilor conform cerințelor din standardele specifice, venind practic și în sprijinul industriei feroviare de profil.

Obiectivul 8 - Acoperire prin acreditare a altor activități specifice ONFR, cum ar fi inspecția tehnică și certificarea, precum și extinderea domeniilor existente.

Prin acest obiectiv ne dorim realizarea unui proces evolutiv care va implica alinierea industriei feroviare din România la bunelor practici europene privitoare la procesele de evaluare a conformității produselor și serviciilor furnizate.

Obiectivul 9 - Securitatea și evaluarea riscurilor prin înființarea și dezvoltarea unei structuri de management al riscurilor, pentru identificarea și gestionarea riscurilor pe termen mediu și lung, fie că sunt legate de securitatea cibernetică sau amenințări privitoare la activitatea specifică, dar care să evalueze, în același timp, riscurile subsistemelor structurale și a părților acestora.

Prin acest obiectiv ne dorim să creștem portofoliu de activități al AFER dar și să venim în sprijinul industriei feroviare de profil prin eficientizarea proceselor de evaluare a conformității subsistemelor structurale și să ne asigurăm că AFER este capabilă să funcționeze eficient chiar și în perioade de criză, cu planuri clare de continuitate a activității.

Obiectivul 10 - Îmbunătățirea condițiilor de muncă și de eficientizare a costurilor prin realizarea proiectului de investiții - Proiect de consolidare seismică și eficiență energetică (renovare aprofundată) a clădirilor sediului central.

Proiectul de consolidare seismică are în vedere lucrări ample de consolidare și modernizare ale sediului AFER, în special ale clădirilor A1 și A2, a spațiilor destinate funcționării laboratoarelor, precum și a imobilelor și facilităților CTF Făurei.

VI. ETAPELE REALIZĂRII STRATEGIEI

Dezvoltarea prezentei strategii impune în prealabil etapizarea unor activități distincte. În acest sens considerăm necesară o structurare și etapizare a prezentei strategii, astfel:

A. Structura etapelor strategiei

- **Etapă I.** Realizarea unei diagrame a capacităților și necesarului de personal în funcție de activitățile structurilor AFER.

Termen: Sem I 2025

- **Etapă II. Stabilirea arhitecturii de sistem** necesară realizării serviciilor considerate necesare în etapa I.

Termen: Sem I 2025

- **Etapă III. Stabilirea necesarului de echipamente, dotări precum și a bugetelor multianuale** necesare atingerii obiectivelor asumate.

Termen: Sem II 2025

- **Etapă IV. Întocmirea documentației** pentru accesarea fondurilor necesare obiectivelor stabilite.

Termen: Sem I 2026.

- **Etapă V. Depunerea documentației la RENAR** în vederea obținerii acreditărilor pentru zona de certificare produse/servicii și inspecție tehnică .

Termen: Sem I 2026.

- **Etapă VI. Analizarea evoluției strategiei și efectuarea corecțiilor necesare** pe termene și resurse pentru obiectivele asumate.

Termen: Sem II 2025 - jalonul 1

Sem II 2026 - jalonul 2

Sem II 2027 - jalonul 3

Perioada de implementare a strategiei, de 3 ani, impune necesitatea analizării periodice a influenței factorilor externi și interni, modul de implementare a măsurilor ce derivă din această strategie, precum și modul de efectuare a acțiunilor asumate.

În acest scop, analizarea evoluției strategiei și efectuarea corecțiilor necesare sunt esențiale pentru punerea acesteia în concordanță cu cerințele de la acel moment.

B. Indicatori

Modul de realizare și implementare a strategiei poate fi cuantificat prin indicatori specifici care pot fi integrați în indicatorii macroeconomici ai AFER.

Un prim set de indicatori ai modului de realizare a prezentei strategii cuprind execuția bugetară precum și ritmul de asigurare a realizării investițiilor.

Un alt set de indicatori îl reprezintă veniturile încasate din activitățile structurilor AFER.

Nu în ultimul rând, un set de indicatori proprii îl pot reprezenta inclusiv gradul de evoluție a vizibilității pe plan intern și extern al AFER. Aceștia pot fi identificați portofoliului de clienți.

VII. RESURSE NECESARE

Ducerea la îndeplinire a obiectivelor din prezenta strategie implică, pe de o parte accesul la resurse, iar pe de altă parte gestionarea echilibrată și continuă a acestora pe întreaga perioadă de timp alocată.

Resursele necesare sunt:

- *Financiare* - necesare înzestrării și realizării dotărilor necesare de echipamente, standuri, dispozitive, tehnica de calcul, programe software, dar și instruirii personalului conform cerințelor standardelor în vigoare, precum și pentru deservirea echipamentelor utilizate.
- *Umane* - necesar completării schemei de personal specializat (în general cu studii superioare cu specializări conforme cu aria de activitate pe care le deservesc).

Resursele financiare implică, pe de o parte bugetul AFER, iar pe de altă parte accesarea unor fonduri europene.

De asemenea, este necesară realizarea și urmărirea unor programe de formare profesională, a noilor angajați pentru o perioadă de minim 2 ani, precum și pregătirea profesională prin formare continuă.