

# Plan strategiczny Urzędu Lotnictwa Cywilnego na lata 2011 – 2015

Warszawa, 2011

## Spis treści

1. Wprowadzenie.....	5
1.1. System lotnictwa cywilnego w Polsce .....	5
1.2. Charakterystyka Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	8
1.2.1. Status, rola, zadania i struktura Urzędu .....	8
1.2.2. Finansowanie działalności .....	10
1.2.3. Personel Urzędu .....	11
1.3. Opis sektora lotnictwa cywilnego w Polsce .....	12
1.3.1. Ogólny opis rynku.....	12
1.3.2. Przewóz lotniczy .....	14
1.3.3. Bezpieczeństwo .....	16
2. Uwarunkowania funkcjonowania lotnictwa cywilnego w Polsce.....	19
2.1. Analiza interesariuszy Urzędu Lotnictwa Cywilnego .....	19
2.2. Analiza potencjalnych celów.....	20
2.3. Założenia Planu strategicznego .....	23
2.3.1. Założenia ogólne Planu strategicznego.....	23
2.3.2. Założenia wykonalności celów Planu strategicznego .....	23
3. Strategia Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	24
3.1. Misja i wartości Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	24
3.1.1. Misja Urzędu Lotnictwa Cywilnego .....	24
3.1.2. Wartości Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	24
3.2. Cele strategii.....	25
4. Wprowadzenie Planu strategicznego do systemu zarządzania ULC.....	27
4.1. Sposób zarządzania Planem strategicznym.....	27
4.2. Monitorowanie realizacji Strategii .....	28
4.2.1. Proces monitorowania.....	28
4.2.2. System wskaźników do monitorowania realizacji Strategii.....	29
Słownik skrótów.....	31



Spis tabel.....	32
Spis schematów .....	32
Spis wykresów .....	32
Spis rysunków.....	32



**Szanowni Państwo,**

*Lotnictwo odgrywa coraz większą rolę w życiu obywateli. Zapewnia szybki i bezpieczny transport ludzi i towarów, jest polem obiecującej aktywności biznesowej i rekreacyjnej oraz atrakcyjnym miejscem pracy. Z całą pewnością jest istotnym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.*

*Spółeczeństwo oczekuje ze strony lotnictwa możliwie szerokiej oferty zaspokojenia swoich potrzeb wymagając jednocześnie wysokiego poziomu bezpieczeństwa oraz ochrony swoich praw obywatelskich i konsumenckich.*

*Urząd Lotnictwa Cywilnego, jako regulator sektora lotniczego działa w interesie publicznym nadzorując lotniczą działalność gospodarczą oraz wszystkie aspekty bezpieczeństwa lotnictwa.*

*Plan Strategiczny określa najważniejsze dla realizacji misji Urzędu cele oraz sposoby ich osiągnięcia w latach 2011-2015. Plan został oparty na wnikliwej analizie potrzeb wszystkich, możliwych do zidentyfikowania interesariuszy i odnosi się do wszystkich obszarów działania Urzędu. W Planie określono również strategiczne cele organizacyjne zmierzające do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu i efektywności.*

*Realizując wyznaczone Planem cele Urząd Lotnictwa Cywilnego jest gotów do stymulowania nowego sposobu myślenia, do ulepszania procesów i procedur, do doskonalenia funkcji organizacyjnych oraz do kultywowania pełnej otwartości w relacjach zewnętrznych ze wszystkimi zainteresowanymi.*

*Jestem przekonany, że Plan Strategiczny przyczyni się do adaptacji przyjętych wartości oraz do pełnego zaangażowania kierownictwa i pracowników Urzędu w realizacji naszej misji.*

**PREZES**  
**Urzędu Lotnictwa Cywilnego**

**Grzegorz Kruszyński**

# 1. Wprowadzenie

## 1.1. System lotnictwa cywilnego w Polsce

Lotnictwu cywilnemu w Polsce kształt instytucjonalny nadają przepisy ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze (Dz. U. z 2006 r. Nr 100, poz. 696, z późn. zm.), które w Dziale II „Administracja lotnictwa cywilnego” określają organy publiczne właściwe w sprawach lotnictwa cywilnego oraz zakres ich zadań i kompetencji.

Naczelnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach lotnictwa cywilnego jest minister właściwy do spraw transportu. Sprawuje on nadzór nad polskim lotnictwem cywilnym i nad działalnością obcego lotnictwa cywilnego w Polsce, w zakresie ustalonym w ustawie Prawo lotnicze i innych ustawach oraz umowach międzynarodowych. Posiada także kompetencje prawodawcze, w tym m.in. wydaje akty wykonawcze do ustawy - Prawo lotnicze. Minister właściwy do spraw transportu sprawuje również nadzór nad działalnością Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego. W tym zakresie m.in. organizuje kontrolę sprawności działania oraz efektywności gospodarowania, a także przedstawia sprawy dotyczące Urzędu na posiedzeniach Rady Ministrów.

Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach lotnictwa cywilnego. Jego kompetencje określa art. 21 ustawy - Prawo lotnicze. Prezes Urzędu w tym zakresie wykonuje podstawową i niezbywalną funkcję organu administracji lotniczej i władzy lotniczej, polegającą m.in. na przyznawaniu uprawnień, wydawaniu zgód i innych rozstrzygnięć w sprawach lotnictwa cywilnego na podstawie przepisów prawa lotniczego, przepisów Unii Europejskiej oraz przepisów międzynarodowych. Dodatkowo do kompetencji Prezesa Urzędu należą także sprawy związane z lotnictwem cywilnym, niezastrzeżone w innych aktach prawnych oraz umowach międzynarodowych na rzecz ministra właściwego do spraw transportu lub innych organów administracji publicznej. Podkreślenia wymaga fakt, że jako organ centralny, Prezes Urzędu nie posiada uprawnień prawodawczych w obszarze lotnictwa cywilnego. Posiada je jedynie Parlament, Rada Ministrów i minister.

Urząd Lotnictwa Cywilnego, w imieniu Prezesa, podejmuje działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa lotów. Do kompetencji Urzędu należy również: kontrolowanie przestrzegania przepisów prawnych w zakresie lotnictwa cywilnego i lotniczej działalności gospodarczej, nadzorowanie realizacji zadań przez instytucje zapewniające służby żeglugi powietrznej, certyfikowanie podmiotów prowadzących działalność lotniczą, sprawdzanie zdolności sprzętu lotniczego do lotów oraz kwalifikacji personelu lotniczego. Urząd jest również odpowiedzialny za sprawowanie nadzoru nad eksploatacją statków powietrznych oraz prowadzenie rejestrów: statków powietrznych, lotnisk, lotniczych urządzeń naziemnych, personelu lotniczego oraz ewidencji lądowisk. Urząd publikuje wytyczne i instrukcje w sprawach technicznych związanych ze stosowaniem przepisów lotniczych.

Urząd inicjuje przedsięwzięcia służące realizacji rządowych programów dotyczących sieci lotnisk i lotniczych urządzeń naziemnych, współuczestniczy w tworzeniu projektów aktów prawnych, w tym międzynarodowych umów lotniczych i ich zmian, a także bierze udział w ich przygotowaniu i negocjowaniu.

Realizując zadania zwiększenia bezpieczeństwa lotnictwa cywilnego, efektywności działania, kształtowania polskiego oraz międzynarodowego systemu prawnego oraz utrzymania i doskonalenia stosunków zewnętrznych sprzyjających rozwojowi polskiego lotnictwa cywilnego Urząd ściśle

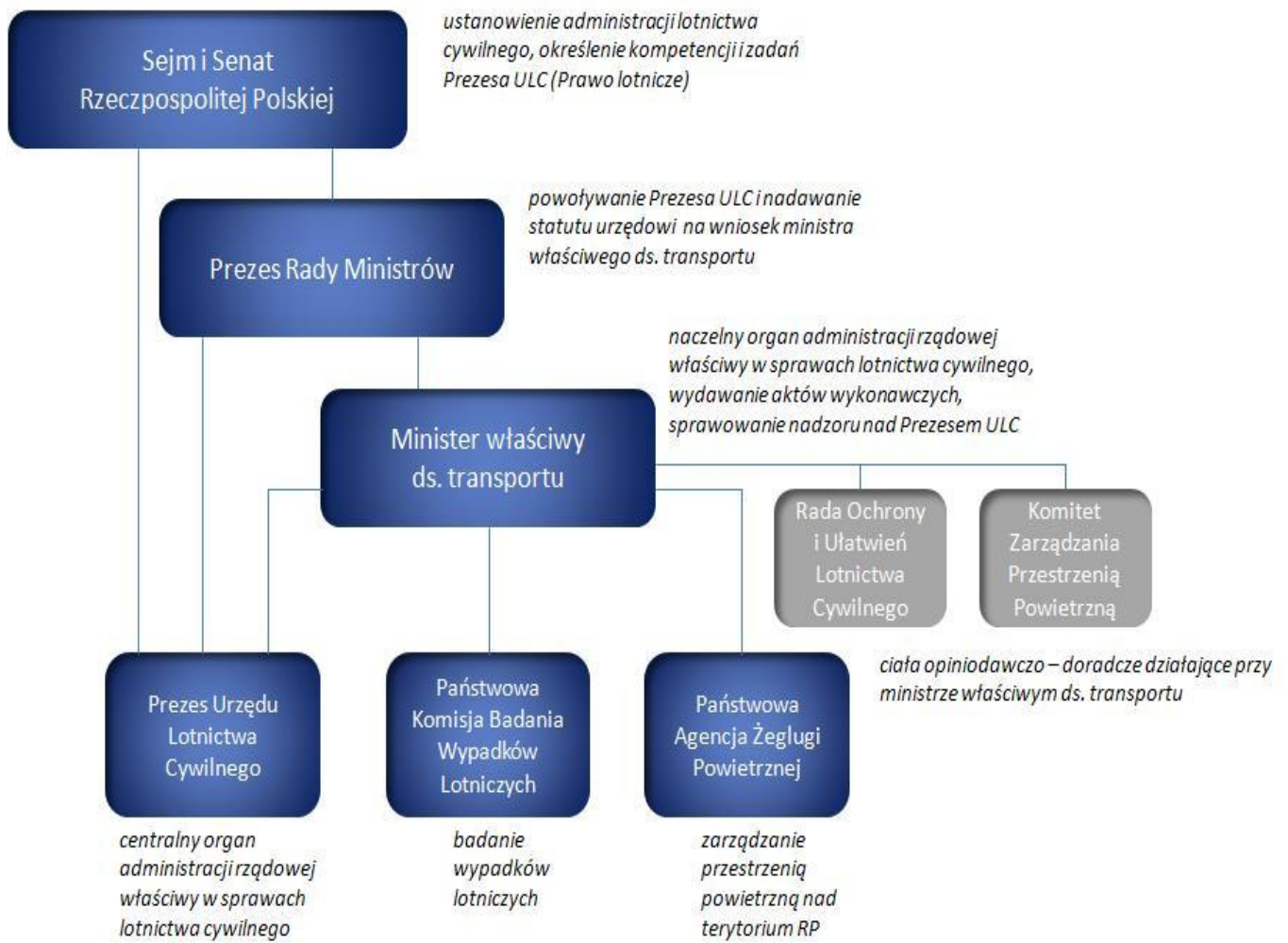
współpracuje z Organizacją Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego, Europejską Organizacją ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej (EUROCONTROL), Europejską Konferencją Lotnictwa Cywilnego oraz organami administracji lotniczej i nadzoru lotniczego państw obcych.

Urząd odgrywa też istotną rolę w pracach podmiotów Unii Europejskiej, w szczególności współuczestnicząc w kształtowaniu przepisów prawa unijnego we wszystkich obszarach lotnictwa cywilnego. Urząd bierze aktywny udział w posiedzeniach grupy roboczej ds. lotnictwa Rady UE, gdzie analizowane są propozycje legislacyjne w zakresie lotnictwa cywilnego oraz opracowywane są projekty międzynarodowych umów lotniczych zawieranych przez UE z krajami trzecimi. Urząd przygotowuje również stanowisko Polski w zakresie aktualnych inicjatyw Unii w obszarze lotnictwa cywilnego, które jest następnie przedstawiane przez Ministra właściwego ds. transportu w Radzie UE ds. Transportu, Telekomunikacji i Energii. Urząd uczestniczy także w pracach komitetów Komisji Europejskiej, wypracowując projekty aktów wykonawczych w procedurze komitologii oraz dba o interesy polskiego lotnictwa cywilnego w ramach grup roboczych i ciał doradczych funkcjonujących w strukturach Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa Lotniczego, a Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego jest aktywnym członkiem Rady Zarządzającej EASA.

W ramach systemu instytucjonalnego lotnictwa cywilnego w Polsce funkcjonuje także, działająca przy ministrze właściwym do spraw transportu, niezależna, stała Państwowa Komisja Badania Wypadków Lotniczych, prowadząca badania wypadków i incydentów lotniczych.

Przy ministrze właściwym do spraw transportu działają także, będące jego organem opiniodawczo-doradczym: Rada Ochrony i Ułatwień Lotnictwa Cywilnego oraz Komitet Zarządzania Przestrzenią Powietrzną.

**Schemat 1** System lotnictwa cywilnego w Polsce



## 1.2. Charakterystyka Urzędu Lotnictwa Cywilnego

### 1.2.1. Status, rola, zadania i struktura Urzędu

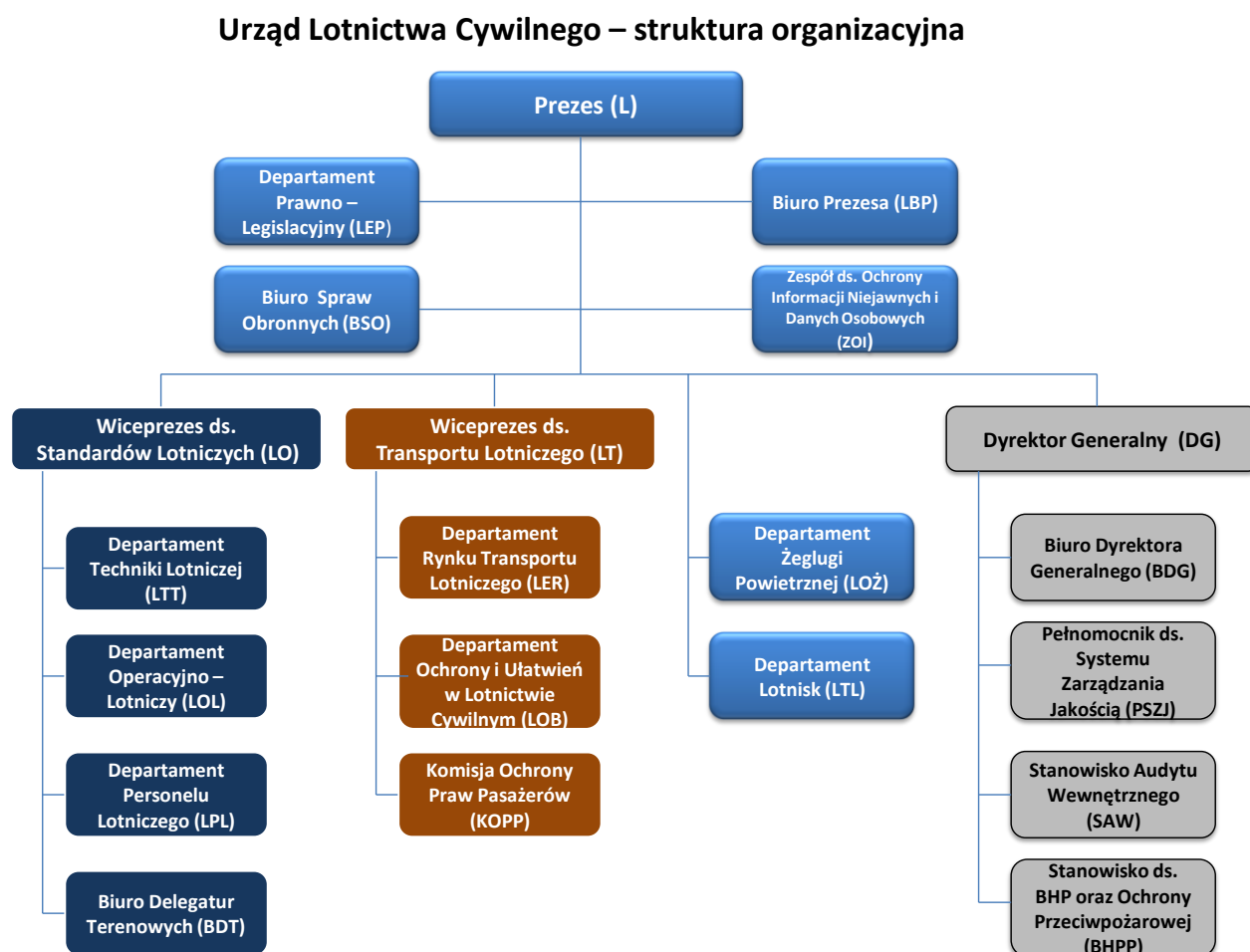
Urząd jest państwową jednostką budżetową, co oznacza, że jest jednostką sektora finansów publicznych nieposiadającą osobowości prawnej, która pokrywa swoje wydatki z budżetu państwa, a uzyskane dochody odprowadza na rachunek budżetu państwa.

Urząd działa na podstawie statutu, który w drodze zarządzenia, na wniosek ministra właściwego do spraw transportu, nadaje Prezes Rady Ministrów. Statut określa w szczególności organizację wewnętrzną Urzędu oraz rozmieszczenie i zadania jego delegatur i innych jednostek terenowych.

Stosownie do przepisów zarządzenia nr 136 Prezesa Rady Ministrów z dnia 14 listopada 2002 r. w sprawie nadania statutu Urzędowi Lotnictwa Cywilnego (M. P. Nr 55, poz. 754, z późn. zm.) Urząd zapewnia obsługę Prezesa Urzędu i działa zgodnie z jego zarządzeniami, decyzjami i wytycznymi oraz pod jego bezpośrednim kierownictwem. Statut określa także strukturę organizacyjną Urzędu, w szczególności jego podział na departamenty i biura.

Poniżej został przedstawiony schemat organizacyjny Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

**Schemat 2** Struktura organizacyjna Urzędu Lotnictwa Cywilnego





Urząd działa w oparciu o struktury terenowe – delegatury, które zostały utworzone w Warszawie (DLC), Gdańsku (DLG), Poznaniu (DLP), Wrocławiu (DLW), Krakowie (DLK) i Rzeszowie (DLR). Lokalizacja i zasięg terytorialny delegatur ULC zostały przedstawione na poniższej mapie.

**Rysunek 1** Lokalizacja i zasięg terytorialny delegatur ULC



Prezes Urzędu wykonuje swoje zadania przy pomocy wiceprezesów do spraw: Standardów Lotniczych, Transportu Lotniczego i Dyrektora Generalnego oraz dyrektorów komórek organizacyjnych. Szczegółowy podział kompetencji pomiędzy członków kierownictwa Urzędu określa zarządzenie nr 10 Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego z dnia 29 lutego 2008 r. w sprawie szczegółowego podziału zadań pomiędzy Prezesa, Wiceprezesów i Dyrektora Generalnego Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami, obsada kierowniczych stanowisk państwowych następuje w wyniku otwartego i konkurencyjnego naboru. Prezesa powołuje Prezes Rady Ministrów, a wiceprezesów, na wniosek Prezesa ULC – minister właściwy ds. transportu (Minister Infrastruktury).

### 1.2.2. Finansowanie działalności

Funkcjonowanie Urzędu Lotnictwa Cywilnego, jak wszystkich państwowych jednostek budżetowych, opiera się na fundamentalnej zasadzie finansów publicznych tzn. - wszelkie pobierane dochody odprowadzane są do budżetu państwa (dochody budżetowe), zaś wydatki ULC pokrywane są bezpośrednio z budżetu państwa (wydatki budżetowe). Z dochodów budżetowych gromadzonych w Urzędzie nie można bezpośrednio pokrywać jego wydatków.

Plan finansowy Urzędu Lotnictwa Cywilnego, obejmujący zarówno dochody jak i wydatki budżetowe, opracowywany jest na zasadach i w terminach określonych w ustawie o finansach publicznych oraz jej przepisach wykonawczych.

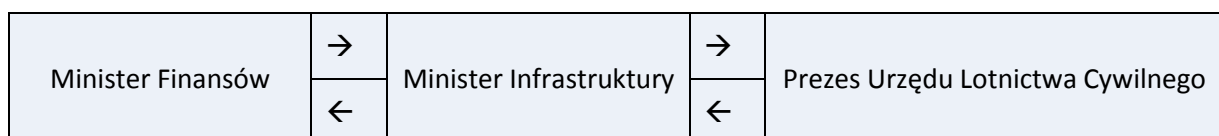
Dochody pobierane i odprowadzane do budżetu państwa przez Urząd Lotnictwa Cywilnego stanowią w szczególności:

- 1) Wpłata Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, zwaną dalej PAŻP - podstawą szacowania tej wpłaty jest Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1794/2006 z dnia 6 grudnia 2006 r. ustanawiające wspólny schemat opłat za korzystanie ze służb żeglugi powietrznej. Przepisy te powodują, że począwszy od 2008 r. ULC otrzymuje równowartość kosztów związanych ze sprawowaniem nadzoru nad służbami żeglugi powietrznej.
- 2) Opłaty pobierane za czynności urzędowe tj. za koncesje i licencje, wydawanie świadectw i certyfikatów, egzaminy, zaświadczenia i zezwolenia określone w rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 8 września 2003 r. w sprawie opłaty lotniczej.
- 3) Wpływy z usług wykonywanych przez inspektorów ULC w ramach umowy podpisanej z Europejską Agencją Bezpieczeństwa Lotniczego (EASA).
- 4) Kary pieniężne od osób prawnych i innych jednostek organizacyjnych - są to kary pieniężne nakładane w drodze Decyzji Administracyjnych Prezesa ULC z tytułu nieprzestrzegania praw pasażerów. Sprawowanie przez Prezesa ULC kontroli przestrzegania przepisów z zakresu ochrony praw pasażerów reguluje Dział Xa ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, zaś kwestię nakładania tych kar - Dział XIa wspomnianej ustawy.
- 5) Wpływy ze sprzedaży Dziennika Urzędowego Prezesa ULC, określonego w art. 23 ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze.
- 6) Odsetki od nieterminowych płatności w rozrachunkach publicznoprawnych (odsetki podatkowe) oraz rozrachunkach cywilnoprawnych (odsetki ustawowe).

Wydatki dotyczące realizacji ustawowych zadań polskiej władzy lotniczej ujmowane są w ustawach budżetowych w ramach części 39 budżetu państwa – Transport, w dziale 600 – Transport i łączność, rozdziale 60056 – Urząd Lotnictwa Cywilnego.

Ponieważ Prezes ULC jest dysponentem środków budżetowych drugiego stopnia, planowanie wydatków budżetowych Urzędu odbywa się za pośrednictwem dysponenta głównego tj. ministra właściwego ds. transportu wg następującego schematu:

**Schemat 3** Ścieżki przepływu środków budżetowych



Powyższe oznacza, że na początkowym etapie dystrybucji środków finansowych wydatki dla całej części budżetu państwa 39 - Transport ustala Minister Finansów, zaś jej dalszego, szczegółowego podziału na poszczególne jednostki organizacyjne - w tym ULC - dokonuje Minister Infrastruktury.

Wydatki określone dla Urzędu Lotnictwa Cywilnego w ustawach budżetowych stanowią nieprzekraczalny limit na rok objęty daną ustawą.

Limit wydatków budżetowych ULC pokrywany jest przez dochody budżetowe na poziomie około 28%. Oznacza to, że pozostałe około 72% wydatków polskiej władzy lotniczej stanowi bezpośrednie obciążenie budżetu państwa (nie znajduje pokrycia w dochodach budżetowych odprowadzanych przez ULC).

### **1.2.3. Personel Urzędu**

W Urzędzie Lotnictwa Cywilnego zatrudnieni są:

- 1) Osoby zajmujące kierownicze stanowiska państwowe, tzw. „R-ki”, tj. Prezes ULC, wiceprezes ULC ds. standardów lotniczych i wiceprezes ULC ds. transportu lotniczego.
- 2) Członkowie korpusu służby cywilnej (pracownicy służby cywilnej i urzędnicy służby cywilnej).
- 3) Pracownicy na stanowiskach pomocniczych, zwani „pracownikami niemnożnikowymi”.

W ULC zatrudnionych jest łącznie 355 osób.

Urząd Lotnictwa Cywilnego zatrudnia członków korpusu służby cywilnej w następujących grupach stanowisk:

- 1) Wyższe stanowiska w służbie cywilnej.
- 2) Stanowiska średniego szczebla zarządzania w służbie cywilnej.
- 3) Stanowiska koordynujące w służbie cywilnej.
- 4) Stanowiska samodzielne w służbie cywilnej.
- 5) Stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej.
- 6) Stanowiska wspomagające w służbie cywilnej.

Ze względu na obowiązujący w Urzędzie system wynagradzania, wynikający z przeprowadzonego wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej, członkowie korpusu zajmują stanowiska obsługowe, merytoryczne bądź inspekcyjne, na następujących poziomach dojrzałości zawodowej: asystent, specjalista, ekspert lub doświadczony ekspert. Obsada stanowisk w służbie cywilnej następuje zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, a nabór kandydatów do korpusu służby cywilnej organizuje Dyrektor Generalny Urzędu. Do informacji o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej w Urzędzie ma prawo każdy obywatel, a nabór jest otwarty oraz konkurencyjny.

### 1.3. Opis sektora lotnictwa cywilnego w Polsce

#### 1.3.1. Ogólny opis rynku

Sektor lotnictwa cywilnego w Polsce rozwija się w sposób stabilny i zrównoważony. Świadczy o tym dynamika rejestrowanych podmiotów, jak choćby posiadaczy Certyfikatu Przewoźnika Lotniczego, Certyfikatu Usług Lotniczych, organizacji produkujących, projektujących i obsługowych, a także ilość zarejestrowanych lotnisk i lądowisk.

**Tabela 1** Dynamika rozwoju sektora lotnictwa cywilnego

Wykaz podmiotów nadzorowanych przez ULC	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Przewoźnicy obcy operujący regularnie	43	58	59	59	59	55
Przewoźnicy polscy posiadający Certyfikat Przewoźnika Lotniczego	12	15	17	15	14	17
Przewoźnicy polscy posiadający Certyfikat Usług Lotniczych	43	35	34	35	34	39
Agenci obsługi naziemnej posiadający zezwolenie na świadczenie usług obsługi naziemnej	7	8	13	18	25	31
Organizacje obsługowe	93	98	99	101	128	104
W tym certyfikowane wg przepisów krajowych PL lub JAA	74	73	68	63	62	4
W tym certyfikowane wg przepisów europejskich PART 145, PART M/F	19	25	31	38	66	100
Organizacje produkujące	39	27	29	29	31	30
W tym certyfikowane wg przepisów krajowych PL lub JAA	39	0	0	0	0	0
W tym certyfikowane wg przepisów europejskich PART 21	0	27	29	29	31	30
Organizacje projektujące	16	10	14	15	14	15
W tym certyfikowane wg przepisów krajowych PL lub JAA	8	0	0	0	0	0
W tym certyfikowane wg przepisów europejskich PART 21	8	10	14	15	14	15
Organizacje zarządzania ciągłą zdadnością do lotu	31	53	74	92	121	97
W tym certyfikowane wg przepisów krajowych PL	25	45	64	77	70	8
W tym certyfikowane wg przepisów europejskich PART M/G	6	8	10	15	51	89
Ośrodki Szkolenia Lotniczego	42	107	107	109	135	157
Lotniska	53	53	53	53	54	54
Lądowiska	21	28	32	39	48	53
Certyfikowane instytucje zapewniające służby żeglugi powietrznej	-	-	2	2	2	2
<b>Ogółem</b>	<b>382</b>	<b>526</b>	<b>531</b>	<b>576</b>	<b>606</b>	<b>654</b>

Elementem wyróżniającym Polskę na tle innych krajów europejskich jest stosunkowo duża ilość certyfikowanych ośrodków szkolenia lotniczego. Z danych zebranych przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa Lotniczego wynika, że na koniec 2009 r. w Europie zarejestrowanych było 629 zatwierdzonych/certyfikowanych ośrodków szkolenia lotniczego, z czego ponad 20% w Polsce. Wspomniana ilość zatwierdzonych ośrodków szkolenia lotniczego w Polsce wynika z obowiązujących w naszym kraju przepisów prawnych, utrzymujących obowiązek certyfikowania każdej działalności szkoleniowej w lotnictwie cywilnym. Z projektów wymagań Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa Lotniczego, które będą obowiązywały od kwietnia 2012 roku, obowiązkowi certyfikacji będą w Europie podlegały wszystkie ośrodki szkolenia oraz operatorzy urządzeń symulatorowych używanych do szkolenia lotniczego, na wszystkie rodzaje licencji objęte wprowadzaniem w życie wymaganiami Part-FCL. Po zmianie przepisów krajowych, pozwoli to na odstąpienie od stosowania wymagania certyfikacji wobec np. ośrodków szkolenia na świadectwa kwalifikacji - nie objętych wymaganiami Part-FCL. W 2010 r., najwięcej, bo 80 ośrodków, szkoliło do licencji pilota turystycznego, 33 do licencji pilota zawodowego, a 26 do licencji pilota liniowego.

Na koniec 2010 r. w Rejestrze Personelu Lotniczego figurowało 9151 licencji oraz 5611 świadectw kwalifikacji uprawniających do lotów m.in. na paralotni, motolotni i skoków spadochronowych. Najwięcej jest posiadaczy licencji szybowcowych, turystycznych, samolotowych zawodowych i liniowych. Najmniej osób posiada licencję pilota zawodowego sterowcowego oraz liniowego śmigłowcowego.

**Tabela 2** Ogólna liczba licencji i świadectw kwalifikacji w Rejestrze Personelu Lotniczego ULC

\* Wszystkie licencje pilota samolotowego i śmigłowcowego, które nie zostały wymienione na zgodne z przepisami JAR-FCL straciły ważność po 31 lipca 2010 r. W związku z tym liczba ważnych licencji na dzień 31 grudnia 2010 r. została zredukowana o licencje samolotowe i śmigłowcowe, które nie zostały wymienione na zgodne z JAR-FCL.

ROK	Wszystkie licencje ważne na koniec roku	Licencje wg JAR-FCL (samolotowe i śmigłowcowe łącznie)	Ważne licencje zgodne z ICAO (samolotowe i śmigłowcowe łącznie)	Ważne licencje kontrolerów ruchu lotniczego (ATCL) na koniec roku	Wszystkie świadectwa kwalifikacji ważne na koniec roku
2005	5335	110	3039	401	1977
2006	8433	445	3310	417	3232
2007	9684	1113	3372	440	3947
2008	11206	1990	3387	470	4598
2009	9990	3213	1436	465	5454
2010	9151*	4093*	0*	484	5611

Ustawowym zadaniem Urzędu Lotnictwa Cywilnego jest również prowadzenie Rejestru Cywilnych Statków Powietrznych.

Na koniec grudnia 2010 r. do wspomnianego rejestru wpisanych było 2215 statków powietrznych, a dalszych 628 - do ewidencji. Wpisaniu do rejestru podlegają: samoloty, śmigłowce, szybowce, motoszybowce, sterowce i balony, natomiast do ewidencji samoloty ultralekkie i motolotnie. Dokonując wpisu stwierdza się tożsamość danego egzemplarza, określa właściciela i użytkownika oraz ustanawia się jego polską przynależność państwową.

W 2010 r. stosunkowo duża liczba statków powietrznych została z wykreślona rejestru. Główną tego przyczyną był brak ważnego świadectwa zdatności do lotu (powyżej dwóch lat). Ogółem z tego powodu wykreślono 121 statków, w tym: 54 samoloty, 1 śmigłowiec, 54 szybowce, 1 motoszybowiec i 11 balonów.

Średni wiek poszczególnych rodzajów statków powietrznych obecnych w polskim rejestrze oscyluje w okolicach od kilkunastu do 30-klika lat. Najstarszymi statkami powietrznymi są szybowce - 31 lat (średni rok produkcji: 1979) oraz motoszybowce - 26 lat (średni rok produkcji: 1984). Najnowsze są śmigłowce - 12 lat oraz balony - 13 lat. Średni wiek samolotów ogółem to 25 lat, w tym komunikacyjnych - 15 lat.

Największa liczba sprzętu (900 szt.) znajduje się w aeroklubach i ośrodkach szkolenia lotniczego, w których użytkowanych jest: 293 samoloty, 591 szybowców, 15 balonów i jeden śmigłowiec. Osoby prywatne są właścicielami: 185 samolotów, 122 szybowców, 14 motoszybowców, 9 śmigłowców, 49 balonów i jednego sterowca.

**Tabela 3** Statki powietrzne zdadne do lotu w Rejestrze Cywilnych Statków Powietrznych ULC

Rok / Kategoria	samoloty	śmigłowce	szybowce	motoszybowce	balony	Ogółem
2005	949	110	732	27	105	1923
2006	969	109	741	27	112	1958
2007	998	125	722	28	117	1990
2008	1046	136	721	20	117	2040
2009	1073	157	745	21	127	2123
2010	1055	178	710	20	130	2093

### 1.3.2. Przewóz lotniczy

Jednym z ważniejszych segmentów sektora lotniczego są przewozy lotnicze. W roku 2010 jedenaście działających w Polsce portów lotniczych obsłużyło łącznie ponad 20 mln 469 tys. pasażerów. Liczba wykonanych w tym roku pasażerskich operacji lotniczych w polskich portach lotniczych wyniosła nieco ponad 241 tys., co stanowiło wzrost odpowiednio o 8.1% oraz 1.2% w stosunku do roku 2009. Wciąż jednak lotniska łącznie nie osiągnęły wyników z roku 2008 – w przypadku pasażerów brakuje niespełna 1%, natomiast w przypadku operacji pasażerskich ponad 6%.

Powyższe dane obejmują przewozy w ruchu regularnym i czarterowym wykonane zarówno przez polskich, jak i zagranicznych przewoźników lotniczych. Rok 2010 był rokiem wyraźnego zwiększenia się wielkości przewozowych w ruchu lotniczym. Z danych wynika, że dość znacząco, ponieważ aż o prawie 7% wzrosła średnia liczba pasażerów przypadająca na jedną operację (z 79,5 do 85 pax).

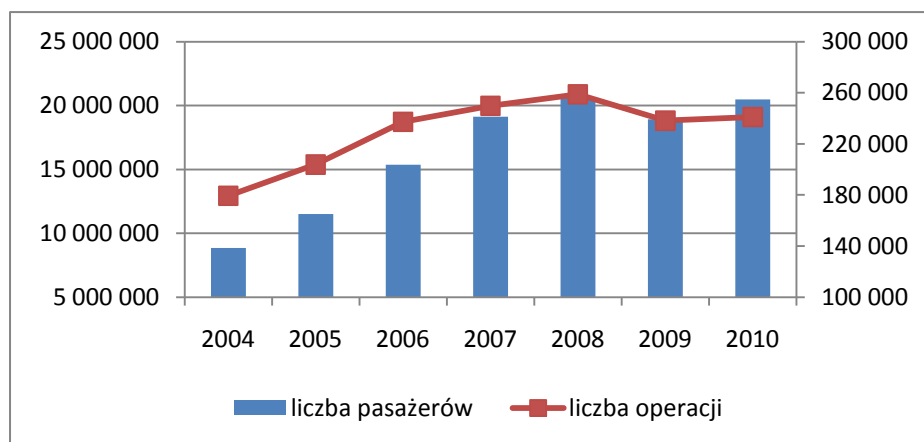
Część tego wzrostu wynika z ogólnej tendencji na rynku polskim (coraz mniejszy udział ruchu krajowego obsługiwane przez mniejsze statki powietrzne, coraz większy udział ruchu czarterowego charakteryzującego się zarówno większymi statkami powietrznymi jak i wyższym współczynnikiem wypełnienia) a także bardziej efektywną siatką połączeń po zmianach wymuszonych kryzysem finansowym.

W 2010 roku polskie porty lotnicze obsłużyły 17.360 tys. pasażerów w ruchu regularnym, tj. o 7,8% więcej aniżeli w roku ubiegłym. Na rynku widoczny jest powolny wzrost koncentracji przewozów wokół największych linii lotniczych. Niemalże od początku prowadzonych badań tj. roku 2005 udział pięciu największych przewoźników nieustannie rośnie. Z kolei zauważalna jest pewna stabilizacja udziału w rynku tzw. przewoźników niskokosztowych. Od roku 2007 udział ten oscyluje na poziomie nieco ponad 50%, chociaż liczba tego typu przewoźników operujących z/do polskich portów lotniczych spadła w tym czasie z 15 do 9.

W minionym roku segment rynku czarterowego zwiększył się 9,9% w stosunku do roku 2009, osiągając 3.283 tys. obsłużonych pasażerów. W przeciwieństwie do ruchu regularnego, segment czarterów charakteryzuje się dość dużym rozproszeniem - ponad 80% rynku przewozów czarterowych obsłużyło piętnastu przewoźników, w przypadku ruchu regularnego było ich jedynie pięciu.

Poniższy wykres przedstawia wielkości przewozów pasażerskich w polskich portach lotniczych w latach 2004-2010.<sup>1</sup>

**Wykres 1** Ruch pasażerski w polskich portach lotniczych



<sup>1</sup> Pełna informacja o wielkości ruchu lotniczego w Polsce w minionych latach jak również prognoza przewozów pasażerskich do roku 2030 dostępne są na stronie internetowej Urzędu [www.ulc.gov.pl](http://www.ulc.gov.pl) w zakładce „Statystyki i analizy”.



### 1.3.3. Bezpieczeństwo

**Tabela 4** Liczba wypadków w zarobkowym transporcie lotniczym

Zarobkowy transport lotniczy CAT										
	Lata									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Liczba wypadków</b>	1	1	2		4	2	1	-	2	2
<b>W tym liczba wypadków śmiertelnych</b>		1			1				1	
<b>Liczba ofiar</b>		1			1				2	

Podsumowując poziom bezpieczeństwa lotnictwa cywilnego w naszym kraju należy podkreślić, że dynamiczny wzrost liczby operacji lotniczych w połowie dekady, wynikający z wejścia Polski w strukturę Unii Europejskiej oraz liberalizacja przepisów prawnych nie wpłynęły na zmiany wskaźników bezpieczeństwa. Wskaźnik wypadkowości w zarobkowym transporcie lotniczym w ostatnich latach wyniósł 0,7 co oznacza, że jeden wypadek wydarzył się na każde 145 000 godzin nalotu. Wskaźnik wypadków śmiertelnych<sup>2</sup> wyniósł 0,25 co oznacza, że jeden wypadek śmiertelny w operacjach realizowanych przez lotnictwo komercyjne, wydarzył się raz na 400 000 godzin nalotu.

Średni nalot lotnictwa komercyjnego w Polsce za ostatnie lata zawiera się w wartości ok. 190 000 godz. rocznie.

W regularnym pasażerskim przewozie lotniczym od ponad dwudziestu lat nie było wypadku, którego skutkiem były ofiary śmiertelne.

**Tabela 5** Liczba wypadków w lotnictwie ogólnym

Lotnictwo Ogólne GA (statki podlegające obowiązkowi rejestracji, w tym ultralighty i wiatrakowce)										
	Lata									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Liczba wypadków</b>	14	22	59	55	43	57	50	48	60	40
<b>W tym liczba wypadków śmiertelnych</b>	3	7	7	7	6	9	6	3	7	6
<b>Liczba ofiar</b>	3	8	10	11	8	13	12	4	12	11

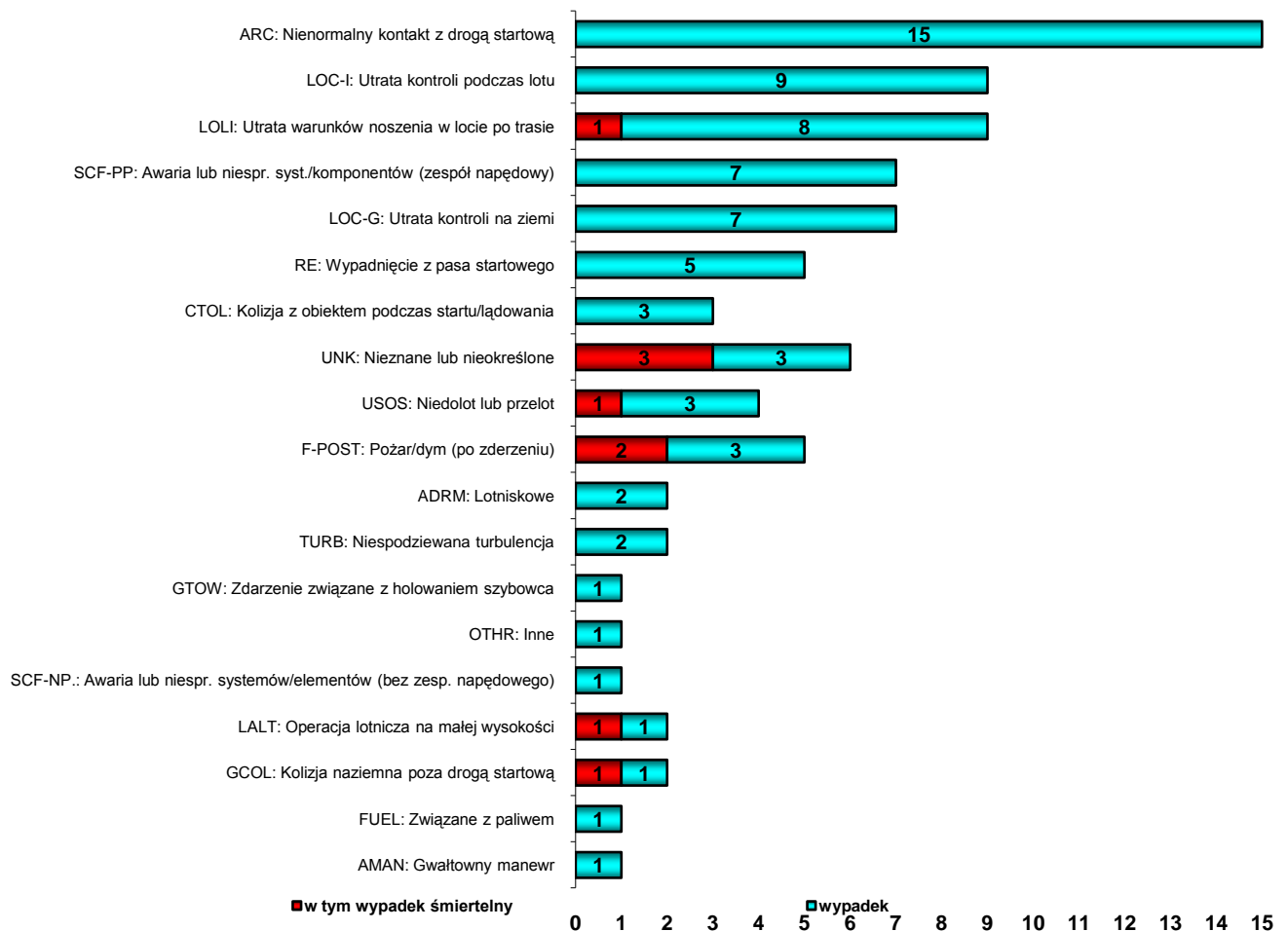
Wskaźnik wypadkowości dla lotnictwa ogólnego, szacowany jest dla statków powietrznych o MTOM 495 - 5700 kg i wynosi, za okres ostatniej dekady 4,1. Oznacza to, że co około 25 000 godzin nalotu wydarzył się wypadek. W przypadku obliczania wskaźnika bezpieczeństwa dla GA stosuje się 10% margines błędu dla liczby wylatanych godzin przez pilotów użytkujących statki powietrzne objęte obowiązkiem wpisu do rejestru statków powietrznych.

W ciągu ostatnich kilku lat każdego roku miało miejsce od trzech do siedmiu wypadków, których skutkiem były ofiary śmiertelne. Średnio zatem, co ósmy wypadek w lotnictwie ogólnym, uwzględniając MTOM w granicach 495-5700 kg, niesie w swoich skutkach ofiary śmiertelne.

<sup>2</sup> Wypadki śmiertelne miały miejsce w operacjach HEMS



**Wykres 2** Kategorie wypadków lotniczych z udziałem krajowych użytkowników według metodologii ICAO

**KATEGORIE WYPADKÓW LOTNICZYCH (W TYM ŚMIERTELNE) WEDŁUG METODOLOGII ICAO KRAJOWI UŻYTKOWNICY (obowiązek rejestracji statków powietrznych z uwzględnieniem ULM)**

**Tabela 6** Liczba wypadków w sportach lotniczych

Sporty lotnicze (spadochrony, lotnie - HG, motolotnie - PHG, paralotnie - PG, para motolotnie - PPG)										
	Lata									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Liczba wypadków</b>	17	9	34	31	28	39	39	29	42	31
<b>W tym liczba wypadków śmiertelnych</b>	2	2	7	8	3	7	6	4	7	7
<b>Liczba ofiar</b>	2	2	8	9	3	8	8	4	7	8

Dla tej grupy statków powietrznych nie prowadzi się obliczeń dotyczących wskaźników bezpieczeństwa. Bardzo duża popularność tych sportów i daleko idąca liberalizacja przepisów wyklucza możliwość prowadzenia restrykcyjnego nadzoru. Obszar ten powinien podlegać szczególnym przepisom pozwalającym różnego rodzaju organizacjom i stowarzyszeniom prowadzić nadzór w imieniu władzy lotniczej. Tego typu rozwiązania stosowane są w wielu krajach europejskich. Liczba zgłoszonych zdarzeń jest nieproporcjonalna do liczby wypadków. Ponadto, ze względu na właściwości techniczne i konstrukcyjne tego rodzaju statków powietrznych, ich użytkowanie niesie ze

sobą podwyższony poziom ryzyka. Co szósty wypadek, w ocenianym okresie, miał tragiczny w skutkach finał.

## 2. Uwarunkowania funkcjonowania lotnictwa cywilnego w Polsce

### 2.1. Analiza interesariuszy Urzędu Lotnictwa Cywilnego

Tabela 7 Główne grupy potrzeb interesariuszy Urzędu Lotnictwa Cywilnego

<b>1. Skuteczny nadzór nad bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym</b> Pasażerowie, Minister Infrastruktury, społeczeństwo, NGOs, nadzory lotnicze innych państw, organy państwa, tour operatorzy, spedytorzy
<b>2. Uprawnienia wydawane zgodnie z międzynarodowymi standardami i nadzór nad podmiotami prowadzony według zharmonizowanych wymagań</b> Przewoźnicy, dysponenci infrastruktury, personel lotniczy, organizacje utrzymywania ciągłej zdatności do lotu, organizacje szkolące, organizacje producentów, organizacje medyczne, organizacje handlowe, EASA
<b>3. Wymagania i procedury nadzoru adekwatne do prowadzonej działalności</b> Przewoźnicy, dysponenci infrastruktury, personel lotniczy, organizacje utrzymywania ciągłej zdatności do lotu, organizacje szkolące, organizacje producentów, organizacje medyczne, organizacje handlowe, agenci obsługi naziemnej
<b>4. Infrastruktura lotnicza dostępna za uzasadnioną cenę na równych prawach dla wszystkich zainteresowanych podmiotów</b> Pasażerowie, społeczeństwo, tour operatorzy, spedytorzy, agenci obsługi naziemnej, przewoźnicy
<b>5. Czysta konkurencja i równe prawa na rynku</b> Przewoźnicy, organizacje utrzymywania ciągłej zdatności do lotu, organizacje szkolące, organizacje producentów, organizacje medyczne, organizacje handlowe, agenci obsługi naziemnej, dysponenci infrastruktury, NGOs - aerokluby
<b>6. Dostępność transportu lotniczego i szeroka oferta przewozowa</b> Pasażerowie, społeczeństwo, tour operatorzy, spedytorzy
<b>7. Realizacja programów i polityk rządowych dotyczących obszaru działania ULC, wytycznych i poleceń ministra</b> Rząd, Minister Infrastruktury
<b>8. Wsparcie i wiedza ekspercka</b> Minister Infrastruktury, EASA, organy państwa, ICAO, podmioty rynku lotniczego
<b>9. Rzetelna i wiarygodna informacja o wszystkich aspektach działania ULC</b> ICAO, NGOs, nadzory lotnicze innych państw, organy państwa, EASA
<b>10. Współpraca z nadzorami innych państw i międzynarodowymi organizacjami lotnictwa cywilnego</b> Nadzory innych państw, międzynarodowe organizacje lotnicze
<b>11. Efektywne wykonywanie zadań przez ULC</b> Minister Infrastruktury, społeczeństwo, organy państwa
<b>12. Ochrona praw i gwarancja wykonania wykupionych usług</b> Pasażerowie, tour operatorzy, spedytorzy
<b>13. Przyjazne, stabilne miejsce pracy gwarantujące rozwój zawodowy, samorealizację, atrakcyjne warunki płacy i satysfakcję oraz prestiż z tytułu wykonywanych zadań</b> Pracownicy ULC

## 2.2. Analiza potencjalnych celów

Analizę potencjalnych celów przeprowadzono identyfikując negatywne aspekty bieżącej sytuacji w Urzędzie oraz ustalając związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy istniejącymi problemami.

Analiza miała na celu identyfikację rzeczywistych obszarów problemowych, do których interesariusze przywiązują wagę oraz które chcą wyeliminować.

Problem rozumiany był jako nieakceptowana sytuacja uniemożliwiająca utrzymanie lub osiągnięcie pożądanego stanu. Problem to także nieakceptowany skutek oddziaływania wewnętrznych lub zewnętrznych czynników.

Problemy zostały zhierarchizowane i ułożone w ciągi przyczynowo - skutkowe w postaci drzewa problemów.

Negatywne aspekty sytuacji z drzewa problemów zamieniono na rozwiązania wyrażone jako „pozytywne osiągnięcia”. Stanowią one potencjalne cele i są przedstawione w diagramie drzewa celów z uwzględnieniem hierarchii pomiędzy celami. Diagram ten stanowi reprezentację pożądaną w przyszłości sytuacji.

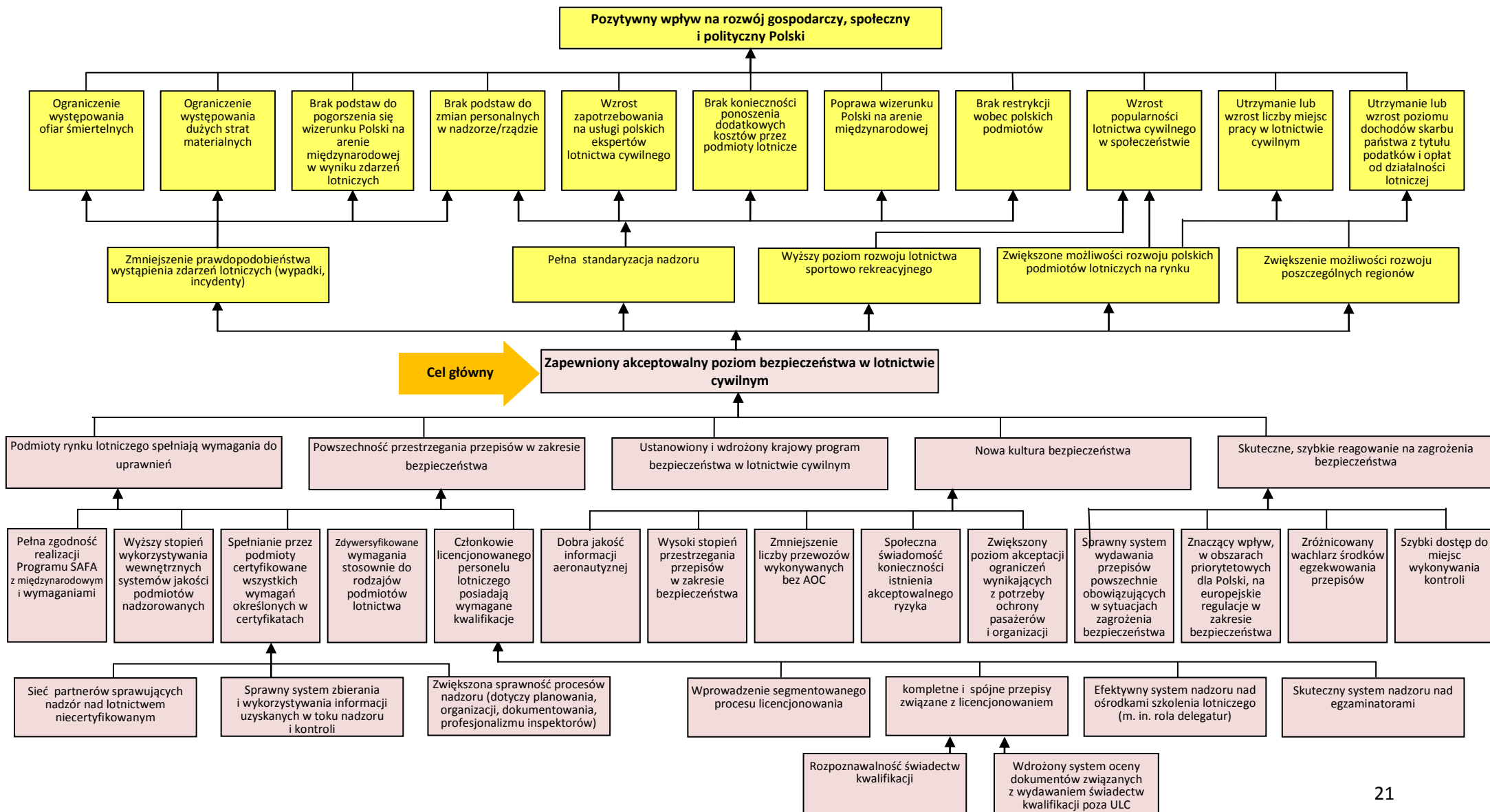
Analiza celów została przeprowadzona w następujących etapach:

- 1) Przekształcenie negatywnej sytuacji w stan pożądaną.
- 2) Zapis stanów poświadanych i realnych do osiągnięcia.
- 3) Odzwierciedlenie stosunku pomiędzy środkami a celami (działania prowadzące do rezultatów).
- 4) Hierarchizacja celów.

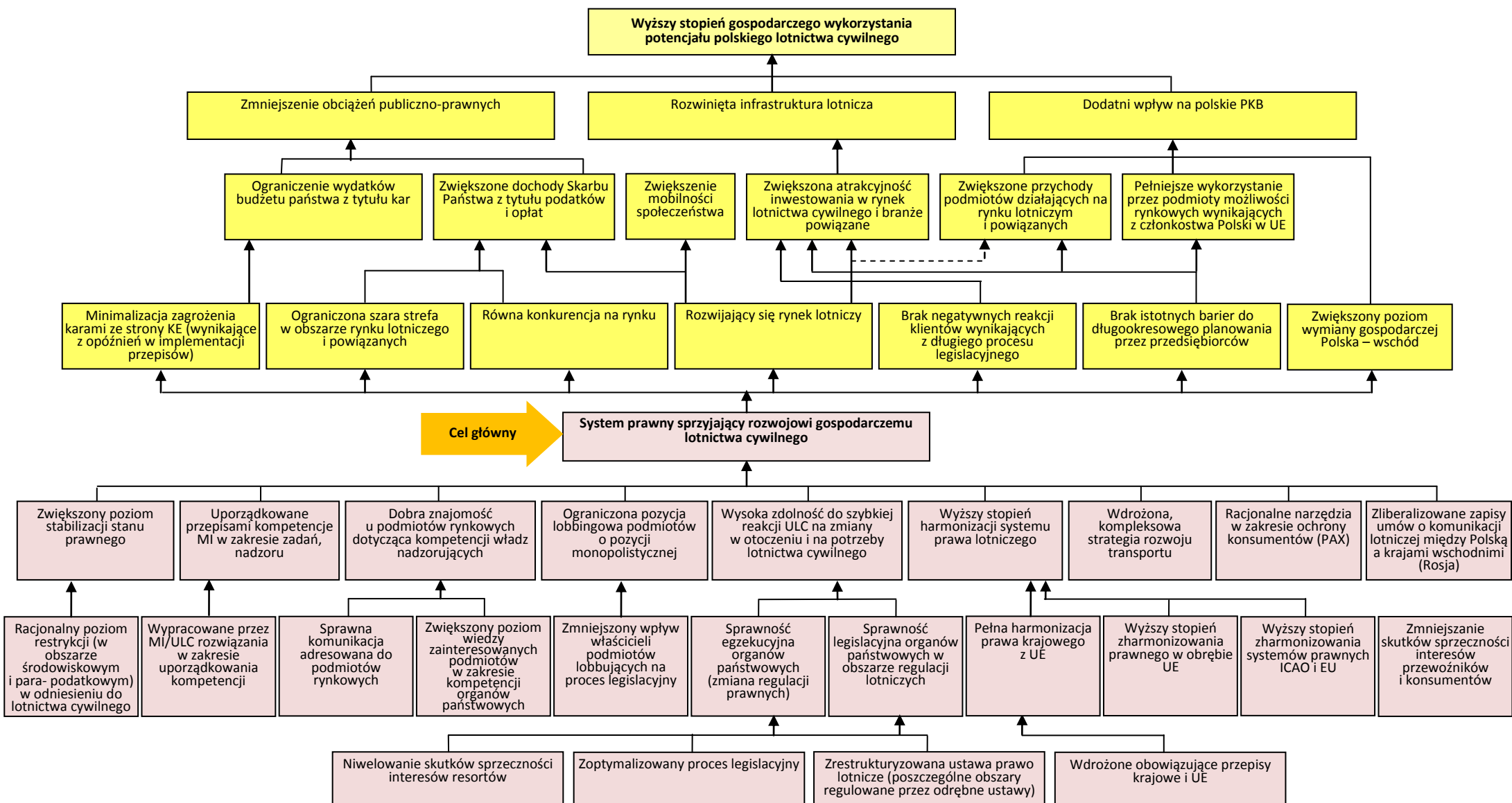
Drzewa celów zostały skonstruowane po zdefiniowaniu i wyborze celu głównego. Cele (kolor jasnoróżowy) znajdujące się poniżej celu głównego stanowią produkty i rezultaty planowane do osiągnięcia w znaczącym lub pełnym stopniu przez Urząd. Oznacza to również, iż Urząd posiada bezpośrednią zdolność do ich realizacji. Cele (kolor żółty) znajdujące się powyżej celu głównego to efekty, najczęściej pośrednie, oddziaływania Urzędu na otoczenie społeczno – gospodarcze.

### 2.3. Analiza potencjalnych celów

Schemat 4 Drzewo celów, obszar bezpieczeństwo



Schemat 5 Drzewo celów, obszar rynek



## **2.4. Założenia Planu strategicznego**

### **2.4.1. Założenia ogólne Planu strategicznego**

Założenia stanowią warunki brzegowe, które zostały określone na początku pracy nad strategią.

- 1) Podmiot strategii:  
Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego.
- 2) Okres planowania:
  - a. Wartości, misja do 2020,
  - b. Część operacyjna do 2015.
- 3) Domena działalności, przedmiot działalności:  
Reguluje ustawa Prawo lotnicze z 2002 roku.
- 4) Kierunki rozwoju wiedzy/techniki i technologii w lotnictwie cywilnym:  
Jest to kluczowy element z uwagi na fakt, że ULC jest organizacją wiedzy. Opracowane w kraju i na świecie wysokie technologie powinny być szybko i sprawnie wdrażane.
- 5) Obszar i zasięg oddziaływania:  
Jurysdykcyjnie terytorium kraju.  
  
Uszczegółowienie: FIR Warszawa (+ statki obce znajdujące się w FIR Warszawa + obywatele/podmioty państw trzecich posiadający uprawnienia wydane przez ULC + obywatele/podmioty polskie działające za granicą posiadający uprawnienia wydane przez ULC + pokłady naszych statków poza terytorium RP).

### **2.4.2. Założenia wykonalności celów Planu strategicznego**

Wyniki analizy SWOT wskazują, że opracowywany plan strategiczny jest obciążony w dużym stopniu ryzykiem wynikającym z oddziaływania analizowanych poniżej czterech zagrożeń.

Aby zapewnić wykonalność celów strategii, przyjęto na bazie zidentyfikowanych zagrożeń następujące założenia:

- 1) Stabilny i adekwatny do wymiaru zadań poziom finansowania Urzędu.
- 2) Funkcje i rola Urzędu nie ulegną generalnym zmianom w perspektywie wyznaczonej przez plan strategiczny.
- 3) Znacząco poprawi się stopień implementacji przepisów międzynarodowych dotyczących lotnictwa cywilnego do prawodawstwa polskiego.
- 4) Konieczne zmiany legislacyjne będą wprowadzane bez zbędnej zwłoki.

Spełnienie powyższych założeń będzie warunkowało zdolność Urzędu Lotnictwa Cywilnego do osiągnięcia przyjętych celów planu strategicznego.

### **3. Strategia Urzędu Lotnictwa Cywilnego**

#### **3.1. Misja i wartości Urzędu Lotnictwa Cywilnego**

##### **3.1.1. Misja Urzędu Lotnictwa Cywilnego**

***Działając w interesie publicznym zapewniamy efektywny i bezstronny nadzór nad lotnictwem cywilnym, umożliwiając bezpieczne i zrównoważone zaspokajanie potrzeb jego użytkowników oraz całego społeczeństwa.***

##### **3.1.2. Wartości Urzędu Lotnictwa Cywilnego**

- Bezpieczeństwo***
- Profesjonalizm***
- Bezstronność***
- Transparentność***
- Efektywność***



### 3.2. Cele strategii

**Tabela 8** Cele strategii programowej

#### **Cel strategiczny 1:**

Skuteczny nadzór nad bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym

##### **Strategie działania:**

- Rzetelne i profesjonalne weryfikowanie podmiotów występujących o nadanie uprawnień
- Prowadzenie nadzoru nad podmiotami rynku lotniczego przy użyciu zintegrowanego systemu zbierania i przetwarzania wiarygodnych danych oraz zgodnie z ustalonym standardem
- Ciągła współpraca ze środowiskiem lotniczym w zakresie właściwego stosowania przepisów dotyczących bezpieczeństwa
- Prowadzenie działań uświadamiających i szkoleniowych dotyczących Krajowego Programu Bezpieczeństwa
- Utrzymywanie wysokich kompetencji merytorycznych kadry Urzędu odpowiedzialnych za nadzór nad bezpieczeństwem
- Wykorzystywanie zarządzania ryzykiem w procesie nadzoru nad bezpieczeństwem
- Przekazywanie podmiotom zewnętrznym wybranych zadań Urzędu

##### **Cele operacyjne:**

- 1.1. Spełnianie przez podmioty rynku lotniczego ustanowionych wymagań.
- 1.2. Wdrożony Krajowy Program Bezpieczeństwa
- 1.3. Wysoki poziom kultury bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym
- 1.4. Powszechne przestrzeganie przepisów w zakresie bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym
- 1.5. Skuteczne i szybkie reagowanie na zagrożenia bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym
- 1.6. Przekazane, w drodze upoważnienia, wybranych kompetencji nadzoru nad bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym innym, spełniającym ustanowione kryteria podmiotom
- 1.7. Wymagania prawne dla podmiotów lotnictwa cywilnego adekwatne do prowadzonej działalności

#### **Cel strategiczny 2:**

Pełna realizacja zobowiązań krajowego nadzoru lotniczego wynikających z prawa międzynarodowego

##### **Strategie działania:**

- Stałe monitorowanie stanu zgodności polskiego lotnictwa cywilnego z prawem europejskim
- Aktywna współpraca z EASA w zakresie projektowanych regulacji oraz udział inspektorów Urzędu w zespołach standaryzacyjnych EASA
- Stałe monitorowanie stanu zgodności polskiego lotnictwa cywilnego ze standardami ICAO
- Ciągła wymiana doświadczeń z nadzorami lotniczymi innych państw w zakresie bieżącego stosowania przepisów i nadzoru
- Szukanie i tworzenie grup sprzymierzeńców wśród przedstawicieli władz lotniczych w celu wzmocnienia reprezentacji interesów Polski

##### **Cele operacyjne:**

- 2.1. Pełna standaryzacja nadzoru w obszarach objętych prawem europejskim (adekwatna do potrzeb interesariuszy)
- 2.2. Utrzymana zgodność polskiego lotnictwa cywilnego ze standardami ICAO
- 2.3. Zapewniona zgodność funkcjonowania infrastruktury lotniczej z zasadami Inicjatywy Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej

**Cel strategiczny 3:**

Wysoka jakość działań wspierających realizację polityk, programów i wytycznych ministra właściwego ds. transportu

**Strategie działania:**

- Wspieranie ministerstwa właściwego ds. transportu wiedzą ekspercką w obszarze lotnictwa cywilnego
- Szybkie inicjowanie koniecznych zmian prawnych w odpowiedzi na zmiany w społecznym, gospodarczym i prawnym otoczeniu lotnictwa cywilnego
- Monitorowanie terminowości i jakości procesów legislacyjnych w komórkach Urzędu
- Doskonalenie form konsultacji ze środowiskiem lotniczym w procesie legislacyjnym
- Szybkie reagowanie na potrzeby podmiotów polskiego rynku w zakresie międzynarodowych umów lotniczych
- Przekazywanie rzetelnych sprawozdań, raportów i informacji ministerstwu właściwemu ds. transportu

**Cele operacyjne:**

- 3.1. Wysoka jakość działalności legislacyjnej
- 3.2. Skuteczna realizacja zadań związanych z inicjowaniem projektów międzynarodowych umów lotniczych, udziałem w ich przygotowywaniu i negocjowaniu oraz egzekwowaniu ich zapisów
- 3.3. Efektywna współpraca z ministerstwem właściwym ds. transportu

**Cel strategiczny 4:**

Zapewnione równe prawa i warunki konkurencji na rynku lotnictwa cywilnego w Polsce

**Strategie działania:**

- Stałe racjonalizowanie wymagań i uproszczanie procedur w obszarze dostępu do rynku lotniczego
- Monitorowanie poziomu opłat dla użytkowników infrastruktury lotniczej
- Stałe monitorowanie ciągłości świadczenia usług oferowanych przez podmioty działające na rynku
- Propagowanie i upowszechnienie wiedzy w zakresie lotniczej działalności gospodarczej i praw konsumentów
- Monitorowanie rynku transportu lotniczego i reagowanie na występujące na nim niekorzystne zjawiska
- Stymulowanie i organizowanie pozarządowych środowisk ekspertów lotniczych

**Cele operacyjne:**

- 4.1. Uzasadniony poziom opłat dla użytkowników infrastruktury lotniczej
- 4.2. Równy dostęp do infrastruktury lotniczej dla wszystkich użytkowników
- 4.3. Ciągłość świadczenia usług oferowanych przez podmioty działające na rynku
- 4.4. Wszystkie podmioty działające na rynku spełniają wymagania prawne

**Cel strategiczny 5:**

Wysoki poziom efektywności działania Urzędu

**Strategie działania:**

- Obiektywne, transparentne i konsekwentne stosowanie przepisów i procedur
- Systematyczne zwiększanie sprawności procesów wewnętrznych
- Dalsze doskonalenie jakości działania Urzędu
- Pozyskiwanie i utrzymywanie wysokokwalifikowanej kadry
- Rozwijanie aplikacji informatycznych usprawniających pracę kluczowych obszarów działania Urzędu

**Cele operacyjne:**

- 5.1. Wysoki poziom kompetencji pracowników Urzędu
- 5.2. Rozwinięty, zintegrowany system informatyczny Urzędu
- 5.3. Wysoka jakość usług oraz sprawne i efektywne procesy wewnętrzne w Urzędzie
- 5.4. Większa dostępność Urzędu dla interesariuszy

## 4. Wprowadzenie Planu strategicznego do systemu zarządzania ULC

### 4.1. Sposób zarządzania Planem strategicznym

Realizacja planu strategicznego prowadzona jest poprzez system kontroli zarządczej.

Zarządzanie planem strategicznym wykonywane jest w następujący sposób:

- 1) Za osiągnięcie celów Planu Strategicznego ULC na lata 2011 – 2015 odpowiada Prezes ULC.
- 2) Za osiągnięcie celów operacyjnych odpowiadają poszczególni członkowie kierownictwa ULC (w obszarach nadzorowanych komórek).
- 3) Za osiągnięcie celów dla komórek organizacyjnych oraz zadania realizacyjne odpowiadają kierujący komórkami organizacyjnymi oraz zespoły projektowe.
- 4) Za bieżącą koordynację realizacji planu strategicznego odpowiadają poszczególni członkowie kierownictwa zgodnie z przypisanym im obszarem kompetencji.
- 5) Realizacja planu strategicznego wspierana jest przez wykorzystywanie kontroli zarządczej.
- 6) Realizacja planu strategicznego oparta jest o pakiet planów operacyjnych (kart wyników) dla poszczególnych komórek organizacyjnych, skonsolidowanych w ramach rocznego planu działalności ULC.
- 7) Realizacja planu strategicznego jest systematycznie monitorowana w ramach systemu kontroli zarządczej.
- 8) Za monitorowanie realizacji planu odpowiada Dyrektor Generalny ULC.
- 9) Monitoring dokonywany jest w oparciu o system syntetycznych wskaźników.
- 10) Wyniki monitoringu są podstawą do okresowej weryfikacji planu strategicznego.
- 11) Corocznie publikowany będzie raport z wykonania założonych celów strategicznych Urzędu.
- 12) Co najmniej raz na dwa lata dokonuje się oceny zmian zachodzących w otoczeniu, które wpływają na zdolność realizacji planu strategicznego.
- 13) W przypadku zdarzeń w otoczeniu mających szczególne znaczenie dla zdolności realizacji planu strategicznego Kierownictwo ULC analizuje je niezwłocznie po uzyskaniu informacji na ich temat.
- 14) W przypadku wystąpienia okoliczności zagrażających realizacji planu strategicznego Kierownictwo ULC zwołuje doraźne spotkanie dyrektorów komórek organizacyjnych, dokonuje oceny sytuacji i formułuje wnioski w zakresie niezbędnych zmian w tym planie.
- 15) Na podstawie wniosków sformułowanych przez dyrektorów komórek organizacyjnych Kierownictwo ULC opracowuje i przyjmuje zmiany w planie strategicznym.
- 16) Raz w roku, w gronie kluczowych menedżerów ULC, dokonywana jest ocena zaawansowania realizacji planu strategicznego i formułowane są wnioski dotyczące zakresu jej ewentualnej weryfikacji.
- 17) Na podstawie wniosków sformułowanych przez dyrektorów komórek organizacyjnych Kierownictwo ULC opracowuje i przyjmuje ewentualne zmiany w planie strategicznym.
- 18) W realizację planu strategicznego zaangażowane będą wszystkie komórki organizacyjne ULC.

## 4.2. Monitorowanie realizacji Strategii

### 4.2.1. Proces monitorowania

#### Proces monitorowania obejmuje:

- Weryfikowanie wskaźników określonych dla poszczególnych celów strategii.
- Weryfikowanie procedury monitorowania.
- Wyznaczenie stanowisk/osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie, przetwarzanie i udostępnianie poszczególnych grup wskaźników.
- Koordynowanie procesu monitorowania i administrowania bazą danych.

#### Schemat 6 Procedura monitorowania



#### 4.2.2. System wskaźników do monitorowania realizacji Strategii

Tabela 9 Wskaźniki celów strategicznych strategii programowej

<i>Cel strategiczny</i>	<i>Definicja wskaźnika</i>
<b>1. Skuteczny nadzór nad bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym</b>	A. Ogólna liczba osób, które straciły życie na 100 mln pasażerokilometrów dla statków powietrznych użytych w CAT
	B. Liczba wypadków śmiertelnych na liczbę zarejestrowanych statków powietrznych poza CAT
	B.1Liczba wypadków śmiertelnych w lotnictwie ogólnym i pracach lotniczych wykonywanych przez statki powietrzne o masie powyżej 2250 kg MTOM w stosunku do liczby zarejestrowanych
	B.2Liczba wypadków śmiertelnych w lotnictwie ogólnym i pracach lotniczych dla grupy statków powietrznych o masie poniżej 2250 kg MTOM w stosunku do liczby zarejestrowanych
	B.3 Liczba wypadków śmiertelnych w lotnictwie ogólnym i pracach lotniczych dla innych statków powietrznych w stosunku do liczby zaewidencjonowanych
<b>2. Pełna realizacja zobowiązań krajowego nadzoru lotniczego wynikających z prawa międzynarodowego</b>	A. Stopień realizacji rocznych programów kontroli i audytów dotyczących nadzoru nad bezpieczeństwem
	B. Liczba nieusuniętych niezgodności w nadzorowanych organizacjach po audytach Urzędu w stosunku do wszystkich stwierdzonych niezgodności
	C. Stopień zgodności polskiego lotnictwa cywilnego ze standardami ICAO
	D. Liczba ustaleń audytów mających bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo (ISH) prowadzonych w Urzędzie przez KE/EASA w stosunku do liczby przeprowadzonych audytów w danym roku
<b>3. Wysoka jakość działań wspierających realizację polityk, programów i wytycznych ministra właściwego ds. transportu.</b>	A. Liczba podjętych inicjatyw legislacyjnych, których czas realizacji w danym roku przekroczył 6 miesięcy w stosunku do wszystkich inicjatyw prowadzonych w danym roku dla: a. ustawy b. rozporządzenia
	B. Liczba podjętych przez Urząd inicjatyw prawodawczych w stosunku do liczby wymaganych
	C. Liczba zakwestionowanych projektów legislacyjnych z przyczyn leżących po stronie Urzędu w stosunku do ogólnej liczby opracowanych projektów
	D. Liczba terminowo dostarczonych stanowisk do dokumentów omawianych przez Komitet Stałych Przedstawicieli (COREPER) i Radę Ministrów UE w stosunku do liczby wszystkich przekazanych stanowisk
	E. Liczba terminowo dostarczonych stanowisk do dokumentów omawianych przez organizacje międzynarodowe w stosunku do liczby wszystkich przekazanych stanowisk
<b>4. Zapewnione równe prawa i warunki konkurencji na rynku lotnictwa cywilnego w Polsce</b>	A. Liczba wyczerpujących interwencji, leżących w kompetencjach Urzędu w stosunku do liczby uzasadnionych, zarejestrowanych skarg w obszarze swobód gospodarczych i praw konsumentów



<b>5. Wysoki poziom efektywności działania Urzędu</b>	A. Liczba zakwestionowanych decyzji w postępowaniu sądowo - administracyjnym w stosunku do wszystkich wydanych decyzji
	B. Liczba uzasadnionych skarg na działanie lub beczynność Urzędu w stosunku do liczby prowadzonych spraw
	C. Poziom satysfakcji klienta Urzędu (wyniki ankiety)
	D. Stopień realizacji planu strategicznego

## Słownik skrótów

Tabela 10 Słownik skrótów

<b>AGNA</b>	Advisory Group National Authorities – grupa doradcza dla krajowych władz lotniczych
<b>AOC</b>	Air Operator Certificate - Certyfikat Przewoźnika Lotniczego
<b>AWC</b>	Aerial Works Certificate Holders – Certyfikat Usług Lotniczych
<b>ATM Master Plan</b>	Centralny Plan Zarządzania Ruchem Lotniczym
<b>CAT</b>	Commercial Air Transport – zarobkowy transport lotniczy
<b>CERG</b>	Civic Engagement Research Group - Środkowoeuropejska Grupa Rotacyjna
<b>DLP</b>	Data Leak Protection - system zapobiegający nieautoryzowanemu kopiowaniu danych z serwerów i komputerów Urzędu
<b>EASA</b>	European Aviation Safety Agency – Europejska Agencja Bezpieczeństwa Lotniczego
<b>FAB</b>	Functional Airspace Blocks - Funkcjonalne Bloki Przestrzeni Powietrznej
<b>FIR</b>	Flight Information Region - Rejon Informacji Lotniczej
<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organization - Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego
<b>KE</b>	European Commission - Komisja Europejska
<b>LUN</b>	Lotnicze Urządzenia Naziemne
<b>MI</b>	Ministerstwo Infrastruktury
<b>MF</b>	Ministerstwo Finansów
<b>MTOM</b>	Maximum Take-off Mass - maksymalna masa startowa statku powietrznego
<b>NGOs</b>	Non Governmental Organisations - organizacje pozarządowe
<b>PAŻP</b>	Polska Agencja Żeglugi Powietrznej
<b>Part-FCL</b>	Zbiór wymagań dotyczący licencjonowania personelu lotniczego
<b>PE</b>	Parlament Europejski
<b>SWOT</b>	<b>S</b> ( <i>Strengths</i> ), <b>W</b> ( <i>Weaknesses</i> ), <b>O</b> ( <i>Opportunities</i> ), <b>T</b> ( <i>Threats</i> )
<b>TOWS</b>	<b>T</b> ( <i>Threats</i> ), <b>O</b> ( <i>Opportunities</i> ), <b>W</b> ( <i>Weaknesses</i> ), <b>S</b> ( <i>Strengths</i> )

## **Spis tabel**

Tabela 1 Dynamika rozwoju sektora lotnictwa cywilnego .....	12
Tabela 2 Ogólna liczba licencji i świadectw kwalifikacji w Rejestrze Personelu Lotniczego ULC.....	13
Tabela 3 Statki powietrzne zdadne do lotu w Rejestrze Cywilnych Statków Powietrznych ULC.....	14
Tabela 4 Liczba wypadków w zarobkowym transporcie lotniczym.....	16
Tabela 5 Liczba wypadków w lotnictwie ogólnym .....	16
Tabela 6 Liczba wypadków w sportach lotniczych .....	17
Tabela 7 Główne grupy potrzeb interesariuszy Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	19
Tabela 8 Cele strategii programowej .....	25
Tabela 9 Wskaźniki celów strategicznych strategii programowej.....	29
Tabela 10 Słownik skrótów.....	31

## **Spis schematów**

Schemat 1 System lotnictwa cywilnego w Polsce .....	7
Schemat 2 Struktura organizacyjna Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	8
Schemat 3 Ścieżki przepływu środków budżetowych .....	10
Schemat 4 Drzewo celów, obszar bezpieczeństwo .....	21
Schemat 5 Drzewo celów, obszar rynek.....	22
Schemat 6 Procedura monitorowania.....	28

## **Spis wykresów**

Wykres 1 Ruch pasażerski w polskich portach lotniczych .....	15
Wykres 2 Kategorie wypadków lotniczych z udziałem krajowych użytkowników według metodologii ICAO.....	17

## **Spis rysunków**

Rysunek 1 Lokalizacja i zasięg terytorialny delegatur ULC .....	9
---	---