

**PLANUL DE ADMINISTRARE**  
**al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pentru perioada**  
**2021-2025**

**2021**

## CUPRINS

A. Componenta de administrare a Planului de administrare .....	4
1. Introducere .....	4
2. Viziunea, misiunea, obiectivele si scopul strategiei de administrare propuse. ....	5
3. Misiunea Aeroportului International Arad .....	7
4. Cadrul legal de functionare .....	7
5. Istoricul si dezvoltarea Aeroportului Internațional Arad .....	8
6. Situația actuală a Aeroportului Internațional Arad .....	12
6.1. Master Plan General de Transport.....	13
6.2. Infrastructura aeroportuară.....	13
6.2.1. Infrastructura aeroportuară.....	13
6.2.2. Balizaj .....	14
6.2.3. Terminale și parcări.....	15
7. Consiliul de Administrație.....	16
8. Statistici și trafic.....	18
9. Analiza SWOT a Aeroportului Arad.....	19
9.1. Puncte tari.....	19
9.2. Puncte slabe .....	20
9.3. Oportunități .....	20
9.4. Riscuri .....	21
10. Obiective de performanță.....	21
11. Indicatori de performanță aferenți Consiliului de Administrație .....	25
B. Componenta de management a Planului de administrare.....	28
1. Esenta managementului. Locul sistemului, metodei și tehnicii de management în cadrul sistemului de management al S.C. Aeroportul Arad S.A. tehnici și instrumente manageriale.....	30
1.1. Esența managementului. ....	30
1.2. Sistemul de management și stilul de conducere .....	30
1.3. Managementul societății .....	31

1.4. Metodele și tehnicile de management .....	32
1.4.1. Managementul prin bugete .....	32
1.4.2. Managementul prin obiective.....	36
2. Componenta de management a Planului de administrare elaborată de directorului general - instrument principal de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.....	38
2.1. Cadrul legal de reglementare a activității societății. ....	38
2.2. Principiile directe privind managementul la S.C. Aeroportul ARAD S.A.....	39
3. Viziune și principii generale de management. Obiective fundamentale și priorități strategice. Indicatori și criterii de performanță.....	40
3.1. Viziune și principii generale de management.....	41
3.2. Misiunea Directorului General.....	42
3.3. Indicatori de performanță aferenți Directorului general pentru perioada 2021-2025.....	43
4. Considerații generale aferente Componentei de management a Planului de administrare. Concluzii. ....	44

## A. Componenta de administrare a Planului de administrare

### 1. Introducere

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Planul de administrare este definit ca fiind instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al unei întreprinderi publice în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrare, întocmit de consiliul de administrație și de management, întocmit de directori (directori selectați în baza O.U.G. nr. 109/2011 cu care întreprindere publică a încheiat contracte de mandat). Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru derularea activității specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși patru ani.

Art. 30 din cuprinsul aceleiași Ordonanțe de Urgență precizează că "(1) în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație sau supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari. (2) componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1). Planul de administrare se supune aprobării consiliului de administrare sau supraveghere al societății."

Elaborarea Componentei de administrare a Planului de administrare a SC Aeroportul Arad SA pentru perioada 2021-2025 a avut la bază următoarele principii:

- Asigurarea unei dezvoltări durabile a întreprinderii publice;
- Transpunerea în practică a prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Dezvoltarea sustenabilă, durabilă și modernizarea capacității aeroportuare;
- Scăderea dependenței față de sprijinul de acordat de autoritate publică tutelară;
- Eficientizarea organizațională și operațională;
- Fundamentarea de prognoze și date relevante pentru sectorul de activitate al întreprinderii publice;
- Necesitatea îmbunătățirii continue a performanței tuturor proceselor derulate în cadrul întreprinderii publice;
- Creșterea atractivității și a calității vieții în județul Arad și în regiunea de Vest a României în beneficiul cetățenilor, economiei și societății în general;
- Stimularea dezvoltării economiei și a competitivității.

## 2. Viziunea, misiunea, obiectivele și scopul strategiei de administrare propuse.

Viziunea de dezvoltare a județului Arad este generată de rezultatul analizei socio-economice a situației existente, pornind de la punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările identificate. Astfel ca răspuns la oportunitățile de dezvoltare, județul Arad își propune să furnizeze resursă umană calificată și specializată, susținând dezvoltarea capitalului uman, creând premisele unei puternice legături între educație, cercetare și mediul de afaceri. În viziunea de dezvoltare a județului Arad este integrată o preocupare constantă pentru calitatea vieții, pentru asigurarea unui trai confortabil, într-un mediu de viață curat, susținut de o infrastructură modernă. Județul Arad își propune să valorifice potențialul cultural și turistic, devenind o destinație atractivă în peisajul multicultural european, cu eforturile concentrate ale unei administrații eficiente și eficace.

Viziunea pentru dezvoltarea județului Arad este concentrată pe creșterea economică ca rezultat al dezvoltării relației sistematice dintre educație, inovare și sectoarele economiei locale specializate funcțional și inteligent la nivelul județului.

Atingerea acestor obiective strategice asociază în mod obligatoriu interesul pentru dezvoltarea turismului, protecția mediului și dezvoltarea unei administrații publice prompte și eficiente.

Pornind de la analiza situației existente la nivelul Județului Arad și rezultatele obținute în cadrul analizei SWOT au fost definite următoarele opt domenii de intervenție strategică pe termen foarte lung (2027), care vor contribui la realizarea viziunii de dezvoltare a Județului, precum și un obiectiv general pentru Județul Arad.

Domenii de Intervenție Strategică sunt:

1. Creșterea competitivității economice a Județului (prin atragerea investitorilor, dezvoltarea IMM-urilor, dezvoltarea de clustere și incubatoare de afaceri).
2. Dezvoltarea teritorială echilibrată și armonioasă a tuturor localităților din județ.
3. Valorificarea durabilă și eficientă a potențialului agricol al Județului.
4. Dezvoltarea turismului și a serviciilor adiacente (cu accent pe turismul de sănătate și turismul cultural).
5. Valorificarea eficientă a resurselor umane, ca suport pentru creșterea competitivității economice și reducerea inegalităților la nivelul Județului.
6. Îmbunătățirea infrastructurii ca suport pentru dezvoltarea economică a Județului/ Transformarea Județului Arad într-un pol logistic de importanță trans-națională.
7. Asigurarea dezvoltării durabile prin protejarea mediului și prevenirea manifestării riscurilor.
8. Dezvoltarea capacității administrative a autorităților publice și întărirea relațiilor de cooperare în vederea rezolvării problemelor de mediu, dezvoltare economică, inovare, cercetare științifică, accesibilitate ale Județului și întărirea poziției strategice a acestuia.

Planul de acțiuni a fost dezvoltat prin procese mixte (participative – consultative) de planificare, cu scopul responsabilizării comunității asupra mijloacelor de aplicare a Strategiei de Dezvoltare dar și de definire realistă a posibilităților de aplicare a acestora.

Criteriile de selecție a măsurilor au avut la bază:

- a. Concordanța cu viziunea/nevoile comunitare;
- b. Abordare durabilă, integrată;
- c. Responsabilitatea/competența autorității administrative județene și/sau a partenerilor dezvoltării județene;
- d. Necesitatea evitării dublării acțiunilor demarate;
- e. Localizarea geografică (locală/zonală);
- f. Corelarea/integrarea cu alte acțiuni la nivel regional, național și internațional.

Planul de acțiune propus pentru atingerea obiectivelor presupune împărțirea măsurilor identificate în trei niveluri de prioritate, fiecare dintre acestea înscriindu-se într-unul dintre aceste niveluri:

- Măsuri directe - care contribuie direct și nemijlocit la realizarea obiectivelor strategice;
- Măsuri suport - a căror implementare/realizare susține atingerea obiectivelor strategice;
- Măsuri punctuale - care presupun dezvoltarea punctuală a județului.

Împărțirea măsurilor în cele trei niveluri de prioritate nu presupune stabilirea vreunei ordini a importanței acestora. Dincolo de importanța aparentă a măsurilor cu impact direct asupra atingerii obiectivelor strategice enunțate, nerealizarea sau neîncadrarea în orizontul de timp a măsurilor suport sau a măsurilor punctuale poate conduce la ratarea țintelor propuse de dezvoltare și la ineficiența utilizării unor resurse limitate aflate la dispoziția județului.

Aeroportul Internațional Arad, trebuie să fie principalul factor de dezvoltare economică și socială a județului Arad, asigurând astfel o alternativă la Aeroportul Timisoara, creând un mediu concurențial competitiv în asigurarea, unui transport modern de interes regional, național și european, cu creșterea condițiilor de siguranță și a calității serviciilor prestate. Aeroportul oferă populației opțiuni de transport în vederea accesului echitabil la destinații și servicii esențiale, servicii de transport moderne și durabile, cu dezvoltarea sustenabilă a economiei și îmbunătățirea calității vieții. Aeroportul este un factor esențial în creșterea atractivității și calității vieții în județul Arad dar și în regiune, în beneficiul cetățenilor, economiei și societății în general fiind un motor al dezvoltării economiei și a competitivității în zonă.

Premisele dezvoltării serviciilor de transport aerian de persoane pe Aeroport Arad, sunt axate în principal pe dezvoltare economică având ca beneficiari populația deservită din aria de captare, având ca obiective primare următoarele:

- a. creșterea accesibilității și dezvoltarea unor facilități de transport conexe precum transportul rutier atât pentru persoane cât și pentru marfă (dezvoltarea infrastructurii rutiere care să asigure o mobilitate și o accesibilitate corespunzătoare acestui județ și a celor învecinate, reducerea timpilor de deplasare, scăderea numărului de accidente rutiere și, cel mai

- important, al deceselor survenite din accidente rutiere, accesul către anumite destinații de interes mult mai facil) dezvoltarea unui model de transport modern pentru județul Arad;
- b. creșterea calității vieții;
  - c. dezvoltarea echilibrată a tuturor modalităților de transport relevante și schimbarea spre modalități de transport mai curate și mai durabile;
  - d. dezvoltarea serviciilor de transport aerian va conduce la diversificarea tipurilor de transport care deservește regiunea;
  - e. viabilitatea economică;
  - f. echitatea socială;
  - g. calitatea mediului înconjurător.

### 3. Misiunea Aeroportului International Arad

Misiunea S.C. Aeroportul Arad S.A. este aceea de a asigura un trafic fluent de pasageri și mărfuri, de a deveni o alegere viabilă a operatorilor de transport aerian, prin asigurarea unei infrastructuri moderne și prin promovarea celor mai înalte standarde privind calitatea serviciilor prestate, protejarea resurselor și a mediului și a unui nivel ridicat de responsabilitate socială.

Valorile susținute de Aeroportul Internațional Arad în îndeplinirea misiunii sale sunt:

- Siguranță
- Securitate
- Profesionalism
- Angajament
- Excelență

### 4. Cadrul legal de functionare

Cadrul legal în baza căruia funcționează societatea este asigurat de Legea 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale Hotărârii de Guvern nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011. În completare se poate menționa și legislația specifică sectorului de activitate:

- Hotărârea de Guvern nr. 398/1997 privind trecerea unor regii autonome aeroportuare de sub autoritatea Ministerului Transporturilor sub autoritatea consiliilor județene;
- Ordonanța de Guvern nr. 29/1997 privind Codul aerian, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea de Guvern nr. 1193/2012 pentru aprobarea Programului National de Securitate Aeronautică;

- Ordinul nr. 1182/2016 privind aprobarea Programului National de Siguranta in Aviatia Civila;
- Ordinul nr. 161/2016 pentru clasificarea aerodromurilor civile certificate din Romania si pentru aprobarea Reglementarii aeronautice civile romane privind autorizarea aerodromurilor civile-RACR-AD-AADC si a Reglementarii aeronautice civile romane privind amenajarea, utilizarea si inregistrarea aerodromurilor civile- RACR-AD-IADC;
- Reglementarea aeronautica civila romana RACR-AD-PETA "Proiectarea si exploatarea tehnica a aerodromurilor civile", editia in vigoare;
- Regulamentul (CE) nr. 216/2008 al Parlamentului European si al Consiliului din 20 februarie 2008 privind normele comune in domeniul aviatiei civile;
- Regulamentul (UE) nr. 73/ 2010 al Comisiei Europene din 26 ianuarie 2011 de stabilire a cerințelor de calitate a datelor aeronautice si informatiflor aeronautice pentru Cerul unic european;
- Regulamentul (UE) nr. 185/2010 al Comisiei Europene din 4 martie 2010 de stabilire a masurilor detaliate de implementare a standardelor de baza comune in domeniul securitatii aviatiei;
- Regulamentul (UE) nr. 139/2014 al Comisiei Europene din 12 februarie 2014 de stabilire a cerintelor tehnice si a procedurilor administrative referitoare la aerodromuri in temeiul Regulamentului (CE) nr. 216/2008 al Parlamentului European si al Consiliului;
- Doc 9774 ICAO- Manual pentru certificarea aerodromurilor, editia in vigoare;
- Doc 9859 ICAO- Manual pentru managementul sigurantei, editia in vigoare;
- Alte reglementari privind aviatia civila emise de Guvernul Romaniei, Ministerul Transporturilor, AACR (Autoritatea Aeronautica Civila Romana), de EASA (European Aviation Safety Agency) si de ICAO (International Civil Aviation Organization).

## 5. Istoricul si dezvoltarea Aeroportului Internațional Arad

Anul 1920 consemnează utilizarea de către Compania de Aviație Franco-Română, prima companie aeriană din istoria aviației care a operat zboruri trans-continentale, a facilitățile existente lângă orașul Arad pentru realizarea de zboruri comerciale.

În data de 17 septembrie 1922, pilotul francez Maurice Nogues a efectuat primul zbor trans-continental cu un avion de tip SPAD-46 care oferea servicii de transport pasageri, pe ruta Paris – Strassbourg – Praga – Viena – Budapesta – Arad – București – Constantinopol

Demersurile privind înființarea unui aeroport au fost inițiate în anul 1935, luna mai, data la care municipalitatea a cedat către Aviația Civilă terenul din suburbia Ceala, unde au început lucrările de construcție a infrastructurii.

Construcția actualei aerogări s-a terminat în 1936 iar inaugurarea oficială a noului aeroport a avut loc la 14 noiembrie 1937. Din acel moment toată activitatea de trafic aerian s-a efectuat de pe această locație iar aterizările și decolările s-au efectuat pe o pista înierbată



La 12 iunie 1939, se adaugă și deshiderea liniei aeriene Air France, pe ruta Paris București cu escala la Arad iar din 15 iunie 1939 își desfășoară activitatea compania Lufthansa pe ruta București – Viena. Necesitățile de trafic au făcut necesară construirea în anul 1953 a unei piste din beton în lungime de 2000 de metri.

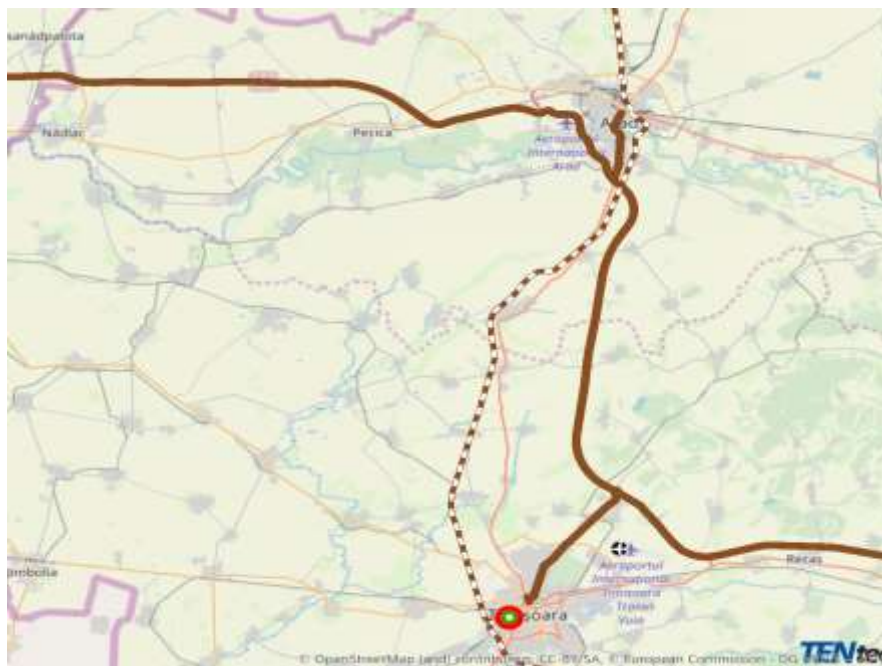
Căile de rulaj A și D au fost realizate odată cu construirea pistei iar balizajul a fost refăcut în 1954 și dotat cu lămpi Elba, făcând din Aeroportul Arad al doilea cu balizaj de acest tip după aeroportul Băneasa.

Etape în evoluția Aeroportului Internațional Arad:

- 1958 – se instalează primul sistem radar de supraveghere și precizie din România la Arad
- 1969 – aterizează primele avioane AN-24, se construiește clădirea corpului tehnic cu centrala electrică și remiza PSI
- 1974 – se instalează sistemul de aterizare instrumentală (ILS) pe direcția de aterizare 09
- 1975 – încep lucrările de extindere a aerogării
- 2016-este inaugurat terminalul T2 plecări, cu o capacitate de 500 de pasageri pe oră, având o suprafață de 4.200 mp.

Între anii 1960 și 1990 pe Aeroportul Arad au fost operate curse interne între București, Cluj și Constanța, curse externe cu Stuttgart, Frankfurt, Dusseldorf, Belgard și Helsinki, chartere de marfă, zborurile școlii de aviație, aviație utilitară și elicoptere.

Aeroportul Internațional Arad este poziționat în partea de vest a țării, în apropierea frontierei cu Ungaria. Cel mai apropiat punct rutier de trecere al frontierei cu Ungaria, Turnu este la o distanță de 20 km, cel mai important punct rutier de trecere a frontierei dintre România și Ungaria, Nădlac este la o distanță de 50 km. Aeroportul Internațional Arad este de asemenea amplasat la o distanță de 25 de km de cel mai important punct feroviar de trecere al frontierei dintre România și Ungaria, Curtici.



Aeroportul Internațional Arad este conectat direct, printr-un nod rutier la Autostrada A1 (parte a coridorului IV Pan-european) una dintre cele mai importante artere rutiere din România.



Datorită poziție strategice, la 250 km de Budapesta și 300 km de Belgrad este un important factor în ceea ce privește conectivitatea regională.

Aeroportul Internațional Arad este situat la intersecția a două drumuri europene, E68 și E671, care reprezintă principalele artere rutiere din partea de vest a României.



Municipiul Arad și Județul Arad reprezintă importante puncte de concentrare industrială în România, în parcurile industriale din județul Arad desfășurându-și activitatea un număr important de companii multinaționale, ai căror colaboratori își au sediile în toată lumea și care călătoresc spre Arad în interes profesional.



Prezența Zonei Libere Curtici-Arad, singura zonă liberă din partea de vest a României care are una din cele două platforme chiar în vecinătatea Aeroportului Internațional Arad reprezintă de asemenea un important avantaj strategic pentru Aeroportul Internațional Arad. Zona Liberă Curtici-Arad asigură și avantajul unui birou vamal deschis 24/24h, ceea ce împreună cu terminalul Cargo de

care dispune Aeroportul Internațional Arad, cel mai mare și modern terminal cargo din partea de vest a țării, reprezintă o oportunitate pentru mediul de afaceri.

Sectorul serviciilor este și el bine reprezentat în județ, acesta cunoscând o dezvoltare continuă și susținută în ultimii zece ani.

Un alt sector care depinde de traficul aerian este turismul. Județul Arad dispune de zone de interes din punct de vedere turistic care generează locuri de muncă. De asemenea arădenii călătoresc în țară și străinătate în scop turistic.

Analiza datelor privind traficul aerian a evidențiat faptul că la nivelul județului Arad și a Regiunii Vest există trei factori principali care generează călătorii cu avionul, și anume: mediul de afaceri, migrația circulatorie a populației și interesul turistic. Conform Recensământului general al populației din 2011, distribuția după județe a persoanelor temporar absente plecate în străinătate variază de la țară la țară. Astfel că țările preferate de arădeni sunt: Germania, Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, Franța și Italia.

În România infrastructura de transport este încă deficitară, situându-se pe ultimul loc în Europa în ceea ce privește numărul de km de autostradă la 100.000 locuitori, ceea ce face ca deplasarea rutieră în țară să fie îngreunată și să dureze mult. În aceste condiții zborurile de pe Aeroportul Internațional Arad ar duce la creșterea mobilității cetățenilor.

Industria, turismul și serviciile au nevoie de conectivitate, cu atât mai mult acum, pentru recuperarea economică și viabilitatea regiunii. De asemenea Aeroportul Internațional Arad susține numeroase locuri de muncă conectate la serviciile aeriene. Nu în ultimul rând de pe Aeroportul Arad operează o bază regională de salvare aeromedicală SMURD care deservește șase județe: Arad, Bihor, Timiș, Caraș-Severin, Hunedoara și o parte din Sălaj.

## 6. Situația actuală a Aeroportului Internațional Arad

S.C. Aeroportul Arad S.A este societate comercială pe acțiuni, cu capital majoritar de stat, care se organizează și funcționează pe bază de gestiune economică și în conformitate cu actul său constitutiv, societatea este administrată în sistem unitar. Consiliul Județean Arad este acționarul majoritar al societății având și atribuțiile de autoritate publică tutelară.

În vederea realizării obiectului principal de activitate societatea administrează un patrimoniu public, în baza unui contract de concesiune încheiat cu Județul Arad, având ca obiect concesiunea de bunuri din patrimoniul public al județului în valoare de 176.679.763,01 lei, pe o perioadă de 19 ani și un patrimoniu privat al societății.

S.C. Aeroportul Arad S.A. este beneficiarul unei scheme de ajutor de stat de exploatare, pentru acoperirea deficitului de finanțare a activității aeroportuare pe perioada 2020-2023, în valoare de

21.861 mii lei. De asemenea societății îi sunt acoperite, prin transferuri din bugetul Județului Arad, cheltuielile de natură neeconomică, care intră în sfera de responsabilitate a statului.

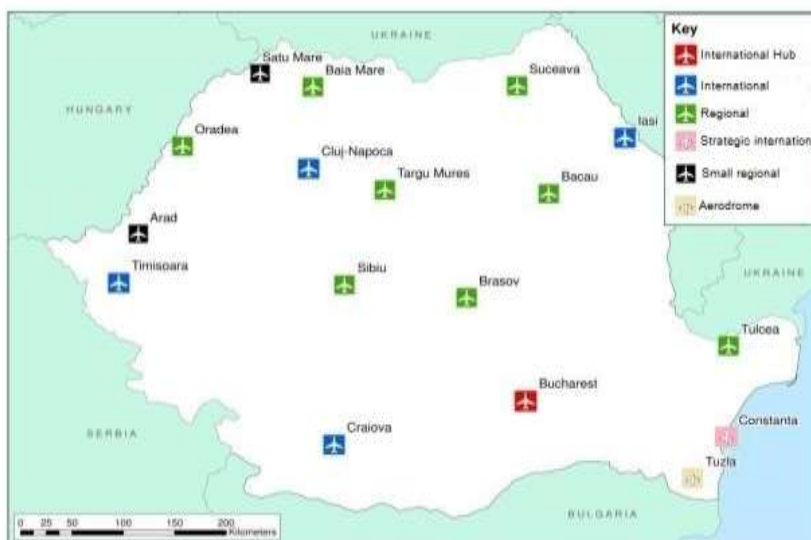
Aeroportul Arad este beneficiarul unei scheme de ajutor de stat de minimis, în curs de implementare, în valoare de 940 mii lei.

## 6.1. Master Plan General de Transport

Conform prevederilor documentului programatic elaborat de către Ministerul Transporturilor în perioada 2015 – 2030 Aeroportul Arad este clasificat ca fiind aeroport regional mic, prin Master Planul General de Transport fiind identificate următoarele obiective de investiții:

- Modernizarea pistei de decolare aterizare la PCN 45
- Asigurarea compatibilității cu căile de rulare și platforma,
- Asigurarea infrastructurii, echipamentelor și utilajelor de asistență a navigației, securitate și siguranță conform standardelor MPGT
- Asigurarea conectivității aeroportului conform cerințelor MPGT

Valoarea acestor investiții estimată la nivelul prețurilor din anul 2014 este de 26.921.500 Euro.



## 6.2. Infrastructura aeroportuară

### 6.2.1. Infrastructura aeroportuară

Aeroportul Arad dispune de o pista de 2.000 m PDA 45 m PCN 41. Pista este din beton cu dimensiunile 2000 x 45 m și acostamente de 7.5m pe ambele laturi.

Categorie Aeronave care pot opera : Boeing 737-800 Airbus 320

Directii de aterizare Aeroport Arad 09 și 27

PISTA 09

- Aproximare de neprecizie VOR/DME

- Transport aerian comercial de pasageri si cargo ,lucru aerian si aviatie generala
- Operatiuni de zi si de noapte

#### PISTA 27

- Apropiere de precizie CAT I si Cat II
- Transport aerian comercial de pasageri si cargo,lucru aerian si aviatie generala
- Operatiuni LVO cu RVR>350m si DH>30m
- Operatiuni LVTO
- Operatiuni de zi si de noapte

RWY ID	09	27
Orientare	095°28'	275°30'
Lungime (m)	2000	2000
Latime (m)	45	45
Portanta	41R/C/W/T	41R/C/W/T
Banda pistei (m)	2120x300 (înierbată)	2120x300 (înierbată)
RESA (m)	240x90 (înierbată)	220x90 (înierbată)
TORA (m)	1820	2000
TODA (m)	1820	2500
ASDA (m)	1820	2000
LDA (m)	1820	1820

#### 6.2.2. Balizaj

APCH	Calvert, 720 m, W LIH	ALPA-ATA CAT II, 570 m
THR	G LIH	G LIH
PAPI	3 o	3 o
TDZ	nil	900 m, W LIH 30 m spacing
RWY CL	900 m, W LIH 600 m, R/W LIH 300m, R LIH 30 m spacing	900 m, W LIH 600 m, R/W LIH 300m, R LIH 30 m spacing
RWY EDGE	1200 m, W LIH 600 m, Y LIH 60 m spacing	1400 m, W LIH 600 m, Y LIH 60 m spacing
RWY END	R LIH	R LIH

Aeroportul Arad dispune de un sistem de balizaj de producție IDMAN – Finlanda având următoarele subsisteme:

- Balizajul pistei de aterizare – decolare
- Balizajul de apropiere de CAT II direcție 27
- Balizajul de apropiere de CAT I direcție 09
- Indicator vizual al pantei de aterizare PAPI 27
- Indicatorul vizual al pantei de aterizare PAPI 09
- Balizajul caii de rulare Alpha
- Panouri luminoase de ghidare
- Balizaj marginal, axial și Stop bar TWY A

#### RUTE STANDAR DE RULARE LA SOL

DECOLARE	Pista 27	Apron 1 sau 2, taxi via TWY A, decolare THR 27
	Pista 09	Apron 1 sau 2, taxi via TWY A, taxi via RWY, întoarcere la THR 09, decolare
ATERIZARE	Pista 27	Aterizare, întoarcere pe pista, taxi via RWY, exit RWY via TWY A, parcare Apron 1 sau 2
	Pista 09	Aterizare, exit TWY A, parcare Apron 1 sau Apron 2

- Sisteme de asistență navigație VOR, ILS Cat. II

#### 6.2.3. Terminale și parcări

- TERMINAL T1 SOSIRI - Suprafață 1.500 mp
- TERMINAL T2 PLECARI – Finalizat în anul 2016 Suprafață 4.600 mp
  - 6 ghișee check-in cu acces facil de la intrarea în terminal
  - 6 porți de îmbarcare, permit îmbarcarea pasagerilor pentru destinații diferite
  - Salonul VIP, Salonul Mama și Copilul, Spațiu pentru fumători, Birou de informare
  - Wi-Fi gratuit
- TERMINAL T3 Servicii Cargo
- Suprafața disponibilă pentru depozitare mărfuri - 700 mp
- Control vamal 24 h/ 24 h

- Supraveghere și pază
- Handling

**Aeroportul Internațional Arad** deține o parcare generoasă cu un număr de 400 locuri disponibile pentru parcare autoturisme de clasă mică și mijlocie. Parcările P1 și P2 dispun de locuri pentru staționare scurtă și pentru mobilitate redusă iar P3 este destinată staționării pe termen lung.

## 7. Consiliul de Administrație

Societatea este condusă și administrată de un Consiliu de Administrație format din 7 membri, în conformitate cu prevederile legislative referitoare la sistemul unitar de administrare.

Consiliul de administrație este format din persoane fizice, cu experiență în activitatea de administrare/management a/al unor întreprinderi publice profitabile sau a/al unor societăți profitabile din domeniul de activitate al întreprinderii publice. Cel puțin doi dintre membrii Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii economice și experiență în domeniul juridic, economic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani. Nu poate fi selectat mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrare în societăți pe acțiuni/ întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Numirea membrilor Consiliului de Administrație (“Administratori”) este temporară și revocabilă.

Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- a. stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b. stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c. numirea și revocarea directorilor angajați cu contract de mandat și stabilirea remunerației lor;
- d. supravegherea și evaluarea activității directorilor angajați cu contract de mandat;
- e. aprobarea planului de management elaborat de către directorul general;
- f. pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- g. introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2014 privind procedura insolvenței.

De asemenea, nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către Consiliul de Administrație din partea Adunării Generale a Acționarilor, în conformitate cu art. 114 din Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare.



Consiliul de Administrație trebuie să prezinte auditului statutar, cu cel puțin 30 de zile înainte de ziua stabilită pentru ședința adunării generale, situația financiară anuală pentru exercițiul financiar precedent, însoțită de raportul lor și de documentele justificative.

**Principalele atribuții ale Consiliului de Administrație :**

- a. stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății și asigurarea îndeplinirii acestora;
- b. stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, asigurarea îndeplinirii acestora, precum și aprobarea planificării financiare;
- c. numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d. supravegherea activității directorilor;
- e. pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- f. introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2014 privind procedura insolvenței, cu modificările și completările ulterioare;
- g. verificarea funcționării sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizarea planificării financiare;
- h. aprobarea potrivit competențelor stabilite de legea investițiilor ce urmează a fi realizate de întreprinderea publică – societate pe acțiuni cu respectarea normelor legale în vigoare;
- i. propunerea spre aprobarea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor a bugetului de venituri și cheltuieli și a situațiilor financiare anuale ale întreprinderii publice – societății pe acțiuni;
- j. propunerea înstrăinării, vânzării bunurilor proprietate a întreprinderii publice – societății pe acțiuni, în condițiile stabilite de legislația în vigoare;
- k. răspunde de administrarea legală și eficientă a întregului patrimoniu;
- l. elaborarea și aprobarea organigramei și statului de funcții, corespunzător necesităților activității întreprinderii publice – societate pe acțiuni și supunerea spre aprobare Consiliului Județean Arad;
- m. analizarea bilanțului contabil anual, supunerea spre aprobare și publicarea sa, potrivit prevederilor legale;
- n. aprobarea măsurilor privind respectarea dispozițiilor legale în domeniul protecției mediului înconjurător;
- o. aprobarea scoaterii din funcțiune, valorificarea și casarea mijloacelor fixe, cu respectarea reglementărilor în vigoare;
- p. aprobarea și a altor măsuri, cu excepția celor date, potrivit legii, în competența altor organe;
- q. prezentarea semestrială a unui raport asupra activității de administrare care include și informații referitoare la execuția contractului de mandat al directorului, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății;
- r. elaborează un raport anual privind activitatea întreprinderii publice, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează; raportul se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice;
- s. aprobarea Regulamentului de Organizare și Funcționare al societății.

Consiliul de Administrație al SC Aeroportul Arad SA a fost numit de către Adunarea Generală a Acționarilor S.C. Aeroportul Arad S.A. prin adoptarea Hotărârii A.G.A. nr.1/19.04.2021.

Prin această hotărâre au fost numiți un număr de șase administratori neexecutivi pentru un mandat de 4 ani. Pentru selectarea celui de al șaptelea membru al Consiliului de Administrație, procedura va fi reluată ulterior aprobării acesteia de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Componența actuală a Consiliului de Administrație este următoarea:

- BUDA DAN FLORIN - Administrator Independent – studii ingineresti și economice și experiență în domeniul economic de minim 5 ani - reprezentant al Autorității Tutelare, Președintele Consiliului de Administrație;
- VIDAC MILE— Administrator Independent-studii juridice, experiență juridică de minim 5 ani
- VEKAS MELANIA ANDREEA - Administrator Independent – studii economice și experiență în domeniul economic de minim 5 ani
- PAL NORBERT - Administrator Independent - studii economice și juridice cu experiență juridică de minim 5 ani
- GROZDI LIVIUS STELIAN - Administrator Independent - studii juridice
- COTUNA CRISTIAN DAN - Administrator Independent – licențiat în istorie – jurnalistică

Prin Decizia nr. 23/08.09.23021 Consiliul de Administrație al S.C. Aeroportul Arad S.A. l-a numit pe dl. Ovidiu Moșneag în funcția de director general al S.C. Aeroportul Arad S.A., delegând conducerea executivă a societății către acesta. Numirea s-a făcut în urma finalizării procedurii de selecție a directorului general desfășurată în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

## 8. Statistici și trafic

Evoluția numărului de pasageri îmbarcați de pe Aeroportul Internațional Arad, a mișcărilor de aeronave (inclusiv SMURD) și a volumului de mărfuri-cargo este redată în tabelul următor:

An	Număr pasageri	Evoluție	Mișcări aeronave	Cargo -kg
2008	130.000			
2009	100.000	-23%		
2010	21.978	-78%		

2011	1.124	-95%		
2012	14.844	1221%	2.023	601.817
2013	39.901	169%	2.439	1.004.231
2014	28.280	-29%	2.576	1.084.590
2015	8.530	-70%	3.092	970.376
2016	381	-96%	2.145	570
2017	11.282	2861%	3.106	952
2018	11.433	1%	2.956	48.660
2019	17.735	55%	3.689	4.907
2020	1.736	-91%	2.682	79.439

## 9. Analiza SWOT a Aeroportului Arad

Analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări-riscuri) are avantajul de a genera o viziune de ansamblu atât asupra mediului intern a întreprinderii publice prin punctele tari și slabe deținute de aceasta, cât și asupra mediului extern, identificând oportunitățile și amenințările (riscurile) ei.

### 9.1. Puncte tari

- Întreprinderea publică nu este îndatorată la bănci sau către terți ;
- Deține în proprietate o parte din terenul pe care se afla amplasată infrastructura aeroportuară;
- Detine acces la cai de comunicație corespunzătoare specificului activității sale;
- Existența echipamentelor specifice necesare. Aeroportul a fost beneficiarul unei scheme de ajutor de minimis în valoare de 940.000 lei, aprobată în anul 2019, furnizorul schemei fiind Județul Arad ;
- Gama de utilități necesare desfășurării activității este asigurată la parametri corespunzători;
- Aeroportul Arad prezintă o poziție strategică, fiind amplasat la 250 km de Budapesta și 300 km de Belgrad, pe Coridorul IV pan-european. Aproape de frontiera cu Ungaria, la 40 de km de cel mai important punct de trecere rutier al frontierei dintre România și Europa Centrală și de Vest, Nădlac II, la 20 de km de cel mai important punct feroviar de trecere al frontierei, Curtici și la intersecția principalelor rute auto și feroviare ale țării, Aeroportul Internațional Arad se află într-o zonă economică în plină dezvoltare. În vecinătatea Aeroportului este amplasată Zona Liberă Curtici-Arad, în perimetrul căreia își desfășoară activitatea companii importante din diferite sectoare de activitate. Aeroportului Internațional Arad se află la mai puțin de 100 m de nodul rutier care face legătura cu Autostrada A1.
- Existența unei piste de decolare-aterizare și a dotărilor necesare desfășurării obiectului de activitate specific;

- Existența a două terminale de pasageri – aflate în proprietatea societății:
  - o T1 SOSIRI - Suprafață 1.500 mp
  - o T2 PLECARI – Finalizat în anul 2016 Suprafață 4.600 mp
    - 6 ghișee check-in cu acces facil de la intrarea în terminal, 6 porți de îmbarcare, permit îmbarcarea pasagerilor pentru destinații diferite, diferite facilități pentru pasageri
    - Existența unui terminal cargo, suprafața disponibilă pentru depozitare mărfuri - 700 mp, Control vamal 24 h/ 24 h

## 9.2. Puncte slabe

- Pistele de decolare-aterizare sunt în proprietate publică a Consiliului Județean Arad și concesionate de Aeroport pentru o perioadă de 19 ani, întreprinderea publică achitând o redevență anuală în acest sens ;
- Sursele de finanțare provin de la bugetul local, prin intermediul unei scheme de ajutor de stat pentru finanțarea deficitului activităților de exploatare, schemă valabilă pentru perioada 2020 – 2023 și prin intermediul transferurilor care se alocă din bugetul județului Arad în vederea finanțării activităților de natură neeconomică și a efectuării de investiții în infrastructură și în echipamentele necesare pentru desfășurarea activităților neeconomice;
- Existența unei piste de aterizare-decolare insuficient de lungi pentru a permite aterizarea-decolarea unor avioane de gabarit mai mare și de cursă lungă;
- Poluarea fonică existentă, prin specificul său de activitate;
- Nivelul lichidității este scăzut;
- Indicatorii de rentabilitate sunt scăzuți, fiind situații în care practic avem activități nerentabile;
- Indicatorii de performanță prezintă valori extrem de reduse.

## 9.3. Oportunități

- Obținerea unor finanțări nerambursabile din surse europene sau naționale în scopul dezvoltării infrastructurii aeroportuare;
- Atragerea unor operatori aerieni de linie și low-cost, care să opereze curse regulate;
- Atragerea și dezvoltarea de relații cu tour operatorii din zona de Vest a țării pentru susținerea curselor charter;
- Dezvoltarea de afaceri conexe sectorului de activitate, gen mentenanță aeronave mici și mijlocii, activități de logistică;
- Oportunitatea dezvoltării serviciilor Cargo, având condiții tehnice adecvate, amplasarea Aeroportului beneficiind de o poziție strategică și profitând de existența unui birou vamal deschis 24/24h;

## 9.4. Riscuri

- Prezența în proximitatea Aeroportului Arad a două aeroporturi, Timisoara si Oradea care beneficiaza de dotari superioare Aeroportului Arad;
- Preferintele clientilor care nu sunt stabile, acestea fluctuand in functie de pret, contextul pietei si calitatea serviciilor ;
- Schimbarea legislatiei ar putea avea influente negative cu privire la mediul de afaceri, incertitudine în ceea ce privește existența sprijinului acordat de stat, prin intermediul unor scheme de ajutor după anul 2023;

Provocarea cu care se confrunta S.C. Aeroportul Arad S.A o reprezintă atragerea operatorilor aeriени pentru curse regulate și charter de pasageri si pentru transport marfă de tip cargo.

Pentru a putea fi realizat acest deziderat, direcțiile strategice pe care ar trebui să se concentreze S.C. Aeroportul Arad S.A. în vedere atingerii țintelor la care acționarii se așteaptă sunt:

- atragerea operatorilor de curse regulate (de linie si low-cost), implicarea mediului de afaceri local – agenți economici care își desfășoară activitatea în zonele industriale ale Aradului, colaborarea cu autoritățile locale pentru promovarea potențialului turistic al zonei;
- extinderea numărului de curse de tip charter, prin identificare de noi tour operatori, extinderea perioadei din an pentru aceste curse la cel puțin 6 luni, promovarea facilităților acordate pentru pasagerii acestor curse;
- dezvoltarea serviciilor Cargo prin utilizarea eficientă a terminalului cargo;
- utilizarea eficientă a celorlalte active ale societății, pornind de la amplasarea strategică a aeroportului, la urcarea/coborârea de pe autostrada A1;
- asigurarea serviciilor AACR codului aerian, OG 29/1997, asigurarea securității aeroportuare în vederea prevenirii actelor de intervenție ilicită.

## 10. Obiective de performanță

Scrisoarea de așteptări elaborată de autoritatea publică tutelară (Județul Arad) cuprinde așteptările pe care le are autoritatea publică tutelară pentru intervalul 2021 – 2025 din partea membrilor Consiliului de Administrație.

Obiectivul major preconizat prin scrisoarea de asteptari este reducerea progresiva a finanțării activității întreprinderii publice din bugetul judetului Arad ca urmare a atragerii operatorilor aeriени si automat a creșterii veniturilor;

În ceea ce privește așteptările pe care autoritatea publică tutelară le-a enunțat prin scrisoarea de așteptări precizăm următoarele :

- a. **Referitor la direcțiile de dezvoltare.** Direcțiile de dezvoltare ale S.C. Aeroportul Arad S.A. au la bază principiile guvernancei corporative, care sunt definite printr-o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu acționarii, autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control și angajații, printr-o transparență a procesului decizional prin publicarea pe pagina proprie de internet a întreprinderii publice a acelor documente și informații prevăzute de reglementările în domeniul guvernancei corporative a întreprinderilor publice.
- b. Referitor la tinta/obiectivele majore/rezultatele strategice, cele mai importante așteptări ar trebui să fie următoarele:
  - reducerea progresivă a compensațiilor din bugetul județului Arad prin creșterea gradului de autofinanțare a societății urmare a:
    - creșterea veniturilor din taxe de operare concomitent cu menținerea acestor taxe la un nivel atractiv pentru companiile aeriene,
    - creșterea veniturilor din activități non-aeronautice,
    - creșterea veniturilor din activitatea de handling,
    - scăderea cheltuielilor de exploatare
  - asigurarea condițiilor prevăzute de reglementările specifice aplicabile privind aterizarea și decolarea în siguranță a aeronavelor, securitatea aeronautică, serviciile necesare aeronavelor la sol, precum și cele privind lupta împotriva incendiilor, în conformitate cu prevederile Codului Aerian, respectiv OG 29/1997 cu modificările și completările ulterioare. Pentru asigurarea acestor condiții în conformitate cu standardele IATA se va urmări achiziția de echipamente noi și/sau second-hand: ground power unit, scară pasageri, alimentator apă potabilă, toilet unit, heating unit, tractor bagaje, degivror, autospecială RFF, echipament pentru determinarea continuă a coeficientului de frânare

Rezultatele strategice pot fi atinse prin următoarele obiective generale și specifice :

**Obiective generale ale societății:**

1. Identificarea și contactarea unor operatori aerieni capabili și interesați să opereze pe aeroport;
2. Asigurarea serviciilor aeroportuare la nivelul de securitate și siguranță cerute de reglementările aeronautice aplicabile;
3. Creșterea gradului de autofinanțare a societății;
4. Dezvoltarea bazei de echipamente de deservire a aeronavelor de pasageri și marfă precum și pentru întreținerea infrastructurii aeroportuare;
5. Asigurarea securității aeroportuare în vederea prevenirii actelor de intervenție ilicită.

### **Obiectivele specifice de ordin financiar, economic si de marketing:**

1. Atragerea de operatori aeroportuari cu operare națională și internațională pentru creșterea anuală a numărului de pasageri ;
2. Identificarea și atragerea de operatori de servicii RENT A CAR și din sfera HORECA pentru obținerea de venituri prin închirierea spațiilor comerciale disponibile în terminalul nou. Utilizarea infrastructurii disponibile pentru alte activități generatoare de venituri (activități sportive, culturale);
3. Identificarea și exploatarea de spații cu potențial publicitar pentru închirierea către agenții de publicitate în vederea obținerii de venituri;
4. Creșterea veniturilor prin încasări aferente utilizării spațiilor de parcare;
5. Identificarea și atragerea de operatori logistici pentru exploatarea terminalului Cargo;
6. Creșterea anuală a veniturilor proprii din exploatare

### **Referitor la politica de investiții**

Având în vedere starea tehnică a mijloacelor fixe existente în dotarea societății, în momentul de față este necesar a se implementa un program minimal de investiții, program care să permită desfășurarea în condiții optime și de siguranță a activității Aeroportului.

Investițiile vor fi aferente atât activităților de exploatare cât și activităților noneconomice. Pentru activitățile de exploatare întreprinderea publică nu dispune de sursele necesare pentru a realiza investiții majore, soluția în acest caz fiind inițierea de către autoritatea publică tutelară, Județul Arad a unei scheme de ajutor de stat de investiții. Pentru investițiile aferente activităților economice necesare a fi realizate pe patrimoniul concesionat de la autoritatea publică tutelară (Iluminat platforma Apron II în conformitate cu reglementările aeronautice civile aplicabile), acestea vor putea fi realizate prin includerea sumelor necesare în bugetele anuale al Județului Arad.

În ceea ce privește dotarea cu echipamente pentru conformarea Aeroportului Arad la cerințele operaționale de infrastructură, siguranță și securitate aeroportuare” activități non-economice în vederea asigurării aeroportului cu dotări de siguranță și securitate, care nu implică realizarea de construcții, întreprinderea publică are aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean nr. 401/2020 contribuția proprie a județului Arad în sumă de 490.520,46 lei, reprezentând achitarea unor cheltuieli neeligibile și contribuția de 2% din valoarea totală eligibilă a proiectului în sumă de 23.673.746,35 lei, inclusiv TVA.

Pentru celelalte investiții de natură noneconomică, finanțarea acestora se va asigura din bugetul județului Arad, în limita sumelor disponibile.

În ceea ce privește investițiile necesare și oportune a se realiza pentru conformarea infrastructurii aeroportuare la cerințele incluse în Master Planul General de Transport aprobat în anul 2016,

realizarea acestora depinde de identificarea surselor pentru sumele neacoperite de intensitatea ajutorului de stat, acestea neputând fi suportate din fonduri publice.

### **Referitor la calitatea și siguranța serviciilor.**

Principiile care stau la baza activității Consiliului de Administrație al S.C. Aeroportul Arad S.A. sunt:

1. respectarea riguroasă a politicii privind asigurarea calității și siguranței în operare, în concordanță cu prevederile cuprinse în manualul de aerodrom;
2. eficiență economică în condițiile funcționării pe o piață concurențială cu specializare restrânsă;
3. alocarea corectă a resurselor și atragerea de noi resurse;
4. un control permanent și riguros al activității.

Pornind de la aceste principii, activitatea Consiliului de Administrație trebuie să fie definită prin:

- A. Profesionalism și performanță: - rolul Consiliului de Administrație trebuie să fie acela de a determina eficientizarea activității S.C. Aeroportul Arad S.A. - în condiții de concurență cu alți furnizori ai aceluiași tip de servicii, trebuie să găsească soluții de menținere pe piață, de conlucrare și colaborare cu aceștia și cu furnizorii de servicii de transport aerian; - resursele trebuie utilizate de o manieră eficientă și eficace, în deplină transparență și cu responsabilitate;
- B. Transparență și predictibilitate: - în raport cu autoritatea publică tutelară, cu furnizorii de servicii de transport aerian, cu beneficiarii serviciilor furnizate de aceștia precum și de S.C. Aeroportul Arad S.A., cu alte instituții ale statului, este de dorit o abordare bazată pe dialog și colaborare, în condiții de transparență, în conformitate cu prevederile legale și necesitățile de informare și promovare; - prin activitatea sa, Consiliul de Administrație nu trebuie să afecteze negativ imaginea societății comerciale și a autorității publice tutelare.

Toate aceste așteptări au în vedere ca membrii Consiliului de Administrație să aibă un comportament care să determine creșterea capacității S.C. Aeroportul Arad S.A., de a furniza serviciile specifice în condiții de calitate competitive cu ceilalți operatori din acest domeniu.

### **Referitor la etica și integritate.**

Consiliul de Administrație va acționa cu onestitate și integritate, având în vedere în primul rând interesele societății în raport cu cele ale beneficiarilor serviciilor prestate de S.C. Aeroportul Arad S.A., în raport cu furnizorii de servicii de transport aerian și nu în ultimul rând cu A.G.A. și autoritatea publică tutelară

Activitatea Consiliului de Administrație va fi în permanență evaluată astfel încât aceasta să genereze plus valoare, să contribuie la consolidarea unei imagini pozitive atât pentru societate cât și pentru



autoritatea publică tutelară. Se vor respecta prevederile Codului Etic implementat în cadrul societății.

### **Referitor la comunicare si raportare.**

Consiliul Județean Arad este acționarul majoritar al S.C. Aeroportul Arad S.A., astfel, comunicarea și raportarea va avea în consecință, forma unor rapoarte semestriale și anuale către Adunarea Generală a Acționarilor cu privire la îndeplinirea indicatorilor și a Planului de Administrare. Structura de guvernare corporativă de la nivelul întreprinderii publice va raporta către Autoritatea Tutelară indicatorii de monitorizare din contractul de mandat, trimestrial, până la finalul lunii următoare a trimestrului precedent. Autoritatea Tutelară va solicita situații și rapoarte specifice ori de câte ori va considera necesar.

Considerăm ca vulnerabilitatea întreprinderii publice S.C. Aeroportul Arad S.A., care ar putea periclita realizarea obiectivului major este concurența din zona (aeroportul Timisoara si Oradea).

Riscul poate fi redus dacă:

- Aeroportul Arad ar atrage operatori aerieni care sa opereze curse regulate si cu alte destinatii decat cele oferite de aeroporturile concurente pentru a acoperi un alt segment de piata;
- Aeroportul Arad ar reusi atragerea de finanțări nerambursabile pentru dezvoltarea si modernizarea infrastructurii, respectiv asigurarea condițiilor de operare de calitate si siguranta la standardele impuse de AACR si reglementarile internationale.

## **11. Indicatori de performanță aferenți Consiliului de Administrație**

H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare precizează la art. 1 din Anexa 2 următoarele:

”Art. 1.

1. indicatori de performanță - instrumente de măsurare cantitativă și calitativă a performanței financiare și nefinanciare care indică atingerea unor obiective cuantificabile raportate la ținte specifice de performanță;
2. indicatori-cheie de performanță - indicatori de performanță prevăzuți în anexă la contractul de mandat, denumiți în continuare ICP;
3. indicatorii de performanță financiari - instrumente de măsurare a performanței, utilizate pentru a determina eficiența utilizării resurselor pentru generarea veniturilor, acoperirea costurilor și obținerea profitului. De obicei, aceștia se exprimă sub forma unui raport dintre două mărimi, două categorii de mărimi din cadrul situațiilor financiare anuale, contului de profit și pierdere și bugetul de venituri și cheltuieli ale întreprinderii publice;

4. indicatorii de performanță nefinanciari - instrumente de măsurare a performanței, care determină cât de bine utilizează întreprinderea publică resursele, în principal pentru:
  - a. eficientizarea activității interne;
  - b. furnizarea de servicii externe pentru clienți;
  - c. îndeplinirea cerințelor legale.

Indicatorii de performanță nefinanciari sunt, de obicei, derivați din politica întreprinderii, nivelul de satisfacție a clienților, cota de piață a întreprinderii publice etc.;"

Aceiași hotărâre de guvern statuează la art. 10 și art. 25 următoarele:

"Art. 10.

În înțelesul ordonanței de urgență, există două clasificări generale ale indicatorilor de performanță:

- a. indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței întreprinderilor publice;
- b. indicatori-cheie de performanță (ICP) pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori."

"Art. 25.

1. La stabilirea remunerației variabile se au în vedere responsabilitățile administratorilor neexecutivi, respectiv de identificare a strategiei pe termen lung, de dezvoltare a politicilor de guvernare, de reprezentare a intereselor acționarilor, de comunicare cu acționarii și de supraveghere a implementării de către management a strategiilor întreprinderii publice. Mare parte din componenta variabilă trebuie să rezulte din responsabilitățile specifice activităților de guvernare corporativă.
2. Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate să reprezinte un procent de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:
  - 5-20% ICP financiari;
  - 5-20% ICP operaționali;
  - 5-25% ICP orientați către servicii publice;
  - 50-75% ICP responsabilități specifice activității de guvernare corporativă.
3. Ponderile indicatorilor prevăzuți la alin. (2) se stabilesc prin negociere între părțile implicate, în baza particularităților întreprinderii publice și ale sectorului economic în care aceasta își desfășoară activitatea."

Indicatori utili in masurarea unor rezultate precum reducerea progresiva a compensatiilor din bugetul judetului Arad si asigurarea conditiilor de operare la standardele internationale, mentionate in scrisoarea de asteptari sunt:

- Creșterea anuală a numărului de pasageri;
- Creșterea anuală a numărului de mișcări de aeronave ;
- Creșterea anuală a tonajului pentru operațiuni Cargo ;
- Creșterea anuală a veniturilor proprii din exploatare;
- Creșterea veniturilor din activități nonaeronautice, închirieri de spații în terminalul T2, venituri din parcare autoturisme angajați operatori economici din Zona Liberă;

- Identificarea și atragerea de operatori logistici pentru exploatarea terminalului Cargo.

Nr.crt.	Indicator	UM	Formula de calcul	Prevederi BVC	Pondere indicator
ICP Financiar					10%
1.	Perioada de recuperare a creanțelor				2
2.	Perioada de plată a furnizorilor				2
3.	Lichiditatea rapidă				2
4.	Solvabilitatea patrimonială				2
5.	Venituri din exploatare				2
ICP Operaționali					10%
6.	Trafic pasageri				2
7.	Miscari aeronave				4
8.	Volum cargo				4
ICP orientați către servicii publice					10%
9.	Securitate - Neconformități rezultate în urma auditurilor de securitate				5
10.	Siguranță - Neconformități rezolvate în urma auditurilor AACR				5
ICP specifici activității de guvernare corporativă					70%
11.	Raport al activității societății				20
12.	Raport privind evaluarea performanței Directorului general				20
13.	Raportarea la timp a ICP				15
14.	Respectarea obligațiilor de transparență				15

## B. Componenta de management a Planului de administrare

***Planul strategic în cadrul Aeroportului Arad presupune un sistem complex și coerent de etape și proceduri ce trebuie parcurse într-o anumită succesiune, structurarea acestuia urmând să includă următoarele etape:***

- definirea noțiunilor și conceptelor cu care se va opera în cuprinsul acestei lucrări: eficiența, competitivitatea, managementul, strategia, misiunea, viziunea etc.
- definirea mai clară a misiunii societății Aeroportul Arad pentru următorii 4 ani, pe baza unei noi viziuni strategice;
- analiza stării actuale a societății, pe baza prezentării activității și indicatorilor economico - financiari pe ultimii 3 ani;
- identificarea, stabilirea și detalierea politicilor generale și specifice ale societății, care se concretizează prin programul sau planul anual al întreprinderii și prin programele speciale pe anumite domenii: achiziții, producție, servicii, financiar, resurse umane etc.;
- stabilirea obiectivelor strategice și a țintelor de atins;
- evaluarea mediului extern: concept, componente și trăsături;
- evaluarea mediului intern: concept și structură, analiza potențialului societății, în interconexiune cu mediul competitiv al acesteia;
- elaborarea planului de management pe baza examinării perspectivelor de dezvoltare a societății și cuantificarea acestora;
- stabilirea alternativelor viitoare și compararea acestora;
- implementarea strategiei;
- evaluarea și controlul strategiei.

Această nouă strategie, cuprinsă în prezentul *Plan de management, pentru întreaga durată a mandatului de 4 ani* a Directorului general, a fost elaborată în concordanță cu obiectivele de performanță stabilite prin Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., fiind ca atare un document de referință, atât pentru Directorul General, cât și pentru administratori (membrii Consiliului de Administrație) și pentru toți salariații Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința tuturor.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025 a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. nu este facultativă, reprezentând un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), ale

Regulamentului De Ordine Interioară (ROI) al societății, și ale altor documente organizatorice care privesc organizarea și funcționarea societății.

Am structurat abordarea Componentei de management a Planului de administrare pe cinci capitole distincte.

**În primul capitol** voi încerca să surprind aspecte referitoare la definirea noțiunii de management, prezentarea sistemului de management și locul său în cadrul firmei, prezentarea în detaliu a celor mai utilizate metode de conducere folosite în practica economică și mai ales a metodelor și tehnicilor de management ce se vor aplica la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., cu avantajele și dezavantajele lor, noțiuni referitoare la tehnicile și instrumentele manageriale, în special tehnicile de stimulare a activității, etapele, factorii de succes și cerințele ce trebuie respectate de acestea.

**Al doilea capitol** al lucrării va aborda câteva elemente de definire a Planului de Management al Directorului General, parte a Componentei de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025 și va cuprinde: o scurtă prezentare a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., cadrul legal de reglementare a activității societății, viziunea și misiunea societății și principiile directoare privind managementul societății pe perioada celor 4 ani de mandat, obiectivele fundamentale, indicatorii economico-financiar și criteriile de performanță ale societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor.

**Al treilea capitol** cuprinde obiectivele fundamentale, indicatorii economico-financiar și criteriile de performanță ale societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor.

**Al patrulea capitol** cuprinde: strategia de implementare a noului plan de management, măsurile ce vor fi întreprinse pe perioada mandatului și, mai ales, eficiența acestora, determinată prin cuantificarea matematică a indicatorilor și criteriilor de performanță stabilite pentru fiecare an dintre cei 4 ani de mandat ai Directorului General și ai Consiliului de Administrație.

**Ultimul capitol (al cincilea)** va cuprinde: considerații generale și concluzii.

## 1. Esenta managementului. Locul sistemului, metodei și tehnicii de management în cadrul sistemului de management al S.C. Aeroportul Arad S.A. tehnici și instrumente manageriale

La elaborarea și implementarea noului Plan de management la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. am plecat de la considerentul că a nu explica, cel puțin teoretic, notiunile de management, manager, leadership, stil de conducere, metode și tehnici de management etc., este ca și cum ne-am pregăti să aplicăm o politică de conducere defectuoasă și păguboasă, adică practicarea stilului românesc “hai că merge și așa” sau, și mai grav, aplicarea stilului de a conduce o societate “după ureche”.

### 1.1. Esența managementului.

În literatura de specialitate managementul este definit ca o artă și nu una oarecare, ci arta artelor, pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman. *Managementul* este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitățile psihopedagogice și comportamentale, viziunea, talentul, curajul și determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății. *Managerii de succes*, categorie în care dorim să intre și managerii de la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., au o capacitate specială, aceea de a învăța rapid din experiență, și nu numai că participă la activitățile de zi cu zi, dar analizează, în mod competent, evenimentele și situațiile deosebite, formulează teorii personale și le folosește atunci când ia decizii.

*Managementul* reprezintă activitatea de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efektivă și eficientă. *Ca activitate practică, managementul* este definit ca o muncă intelectuală prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități pentru realizarea obiectivelor propuse. *Procesul de management reprezintă ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitatea și se antrenează personalul pentru a participa la realizarea scopurilor propuse.* Obiectul de studiu al managementului constă în studierea relațiilor de conducere care iau naștere în cadrul procesului de management, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității, economicității și eficienței activității desfășurate.

### 1.2. Sistemul de management și stilul de conducere

Pornind de la certitudinea că pentru o firmă, în ansamblul său, ori pentru principalele componente ale sale, sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente – *principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale* – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management, în vederea sporirii profitabilității economice.

Stilul de conducere ce va fi aplicat la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., atât de managerul general, cât și de managerii operaționali (șefi de departamente) va fi în principal unul participativ-reformist, de fapt un corolar de stiluri și anume: unul autoritar (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); unul democratic, care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică; al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; al întreprinzătorului care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; al realistului care se bazează pe încredere și respect față de salariați; al maximalistului, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite.

### 1.3. Managementul societății

- *Directorul general*, care asigură desfășurarea întregului proces de management la nivelul societății va îndeplini funcția de manager general (Leadership), care trebuie să dispună de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților; dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Din punct de vedere al Regulamentului UE nr. 139/2014 în baza căreia a fost certificat și operează Aeroportul Arad, Directorul General îndeplinește atât funcții administrative supuse și principiilor de guvernare corporativă cât și funcția de Manager Responsabil conform Regulamentului UE nr. 139/2014. Cumulul celor două atribuții reprezintă un sistem interdependent pentru buna funcționare a aeroportului. De aceea natura activității și actualul stadiu și context în care se află societatea sunt integrate în activități ce țin de sfera domeniilor economice și neeconomice reglementate la nivel european și național special pentru domeniul aeroportuar și aviatic.

Managerul general exercită în societate o putere legitimă, consfințită de poziția oficială pe care o ocupă în societate; o putere de recompensare, determinată de capacitatea lui de a răsplăti salariații potrivit contribuției lor la derularea activității; o putere a exemplului personal, atunci când liderul reușește să genereze încredere în rândul salariaților; o putere profesională, determinată de abilitățile fizice și intelectuale pe care le pune în valoare în procesul muncii.

- *Șefii de departamente*, care trebuie să asigure o anumită funcție de conducere, specifică fiecărui sector de activitate, pe care o desfășoară în cadrul societății (operațional, economico-financiară și tehnică).

*Întregul Plan de management a fost elaborat astfel încât să poarte amprenta unor manageri responsabili, care să considere că restructurarea poate fi făcută din mers, cu asigurarea unui parteneriat al salariaților, cu spirit inovator, creator, cu curaj în asumarea riscurilor, disponibilitate prin comunicare, flexibilitate în situații de criză sau conflict de muncă, strategii clare, măsuri preventive de evitare a crizelor, într-un cuvânt tipul de manager cu un stil de conducere participativ reformist.*

## 1.4. Metodele și tehnicile de management

Reprezintă modalitățile concrete folosite pentru soluționarea problemelor care decurg din funcțiile conducerii, prin care se pun în mișcare activitățile componente ale funcțiilor societății. Pentru a asigura responsabilizarea tuturor angajaților, dar și pentru o utilizare în condiții de eficiență a resurselor, dezvoltarea oricărei organizații necesită folosirea în procesul managerial a unui instrumentar bogat, format din metode și tehnici de management. *Tehnica de management* cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management. *Metoda de management* este acea modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta. *Sistemul de management* este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

### 1.4.1. Managementul prin bugete

Reprezintă unul dintre cele mai utilizate sisteme de management în prezent. Bugetul reprezintă expresia financiară a dimensionării obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor unei organizații, ce permite evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

*Acest tip de management are un profund caracter economic, urmărind în detaliu contribuția fiecărei componente a structurii organizatorice la cheltuielile, veniturile și profitul sau pierderile totale; în acest fel, contribuie la obținerea unor rezultate superioare.*

*Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților organizației și ale principalelor sale componente procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.*

*Pentru aplicarea acestui sistem de management trebuie îndeplinite cumulativ două condiții:*

- existența unui sistem de programe de evidențe și urmărire operativă a costurilor la nivelul întregii organizații;

- o structură organizatorică conform cu obiectivele stabilite.

*Principalele premise ale managementului prin bugete la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. sunt:*

- proiectarea unei structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare nivel managerial;

- divizarea organizației în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;

- proiectarea unui sistem informațional centrat pe înregistrarea, transmiterea și analiza operativă a abaterilor de la nivelul previzionat al cheltuielilor;

*Principalele etape pentru aplicarea managementului prin bugete sunt:*

- delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;



- fundamentarea obiectivelor sub forma unor indicatori financiari, începând de la nivelul ierarhic superior și continuând cu detalierea până la un grad permis de posibilitatea asigurării și prelucrării informațiilor;

- elaborarea sistemului bugetelor la nivelul organizației pe centre de gestiune și pe principalele domenii de activitate;

- organizarea sistemului informațional pentru elaborarea și urmărirea bugetelor, cu precizarea că asigurarea cu informațiile necesare elaborării și urmăririi bugetelor se face de jos în sus, de la nivelurile care permit exprimarea în unități de măsură;

- coordonarea sistemului de bugete cu scopul corelării bugetelor parțiale în cadrul bugetului general;

- controlul și evaluarea realizărilor.

*Utilizarea managementului prin bugete prezintă următoarele avantaje:*

- disciplinarea economică a componentelor procesuale și structurale ale organizației;
- asigurarea și întreținerea unui climat organizational și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

*Dezavantajele utilizării managementului prin bugete:*

- volum mare de muncă pentru completarea formularelor folosite;
- operativitate redusă din cauza circuitelor informaționale foarte lungi.

Orice organizație, pentru a realiza o activitate profitabilă pe o anumită perioadă de timp, trebuie să-și previzioneze veniturile și cheltuielile, precum și încasările și plățile, elaborând astfel bugetul propriu de venituri și cheltuieli ca principal instrument al previziunii financiare a unității patrimoniale.

Printre obiectivele contabilității de gestiune se află și întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul execuției acestuia în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale.

*Bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește la nivel de organizație pe baza informațiilor furnizate de contabilitate, pentru perioada anterioară și a celor rezultate din calculele efectuate pentru perioada prognozată. Bugetul se întocmește pentru un an, cu defalcare pe trimestre, cuprinzând următoarele componente:*

- bugetul activității generale;
- bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow;
- împrumut garantat de stat;
- principalii indicatori economici și financiari.

*Bugetul activității generale furnizează informații referitoare la veniturile, cheltuielile și rezultatele preconizate a se realiza în anul curent, comparativ cu cele realizate în anul precedent, precum și alte date referitoare la profitul de repartizat, sursele de finanțare a investițiilor, cheltuielile pentru investiții și date de fundamentare.*

*Bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow-ului, realizează o sinteză a resurselor proprii, grupate în funcție de proveniență, urmărind păstrarea echilibrului pentru desfășurarea curentă a exploatarei. Formularul are o structură specifică, iar pentru completarea acestuia informațiile din coloana "Corelații cu bilanțul" se reactualizează în funcție de datele înscrise*

în formularele de bilanț anual, iar soldurile de la sfârșitul perioadei se corelează cu soldurile înscrise în anexele la bilanț.

Determinarea cash-flow-ului presupune existența a cel puțin trei documente de evidență și previziune, în cuprinsul cărora se detașează fluxurile financiare ale perioadei de gestiune, generate de veniturile și cheltuielile perioadei.

*Împrumuturi garantate de stat*, ca și componentă a bugetului, se întocmește pe baza acordurilor și contractelor de credite garantate de stat, acordate de fiecare bancă finanțatoare, fie în lei, fie în valută. Prin acest formular se oferă informații privind datoria efectivă la începutul și la sfârșitul perioadei, încasările și plățile din împrumuturi, dobânzi, comisioane și speze bancare.

*Principali indicatori economico – financiari*, ultima componentă a bugetului de venituri și cheltuieli, oferă posibilitatea de a caracteriza în detaliu activitatea previzionată a organizației. În acest mod se creează premisele pentru încadrarea în exigențele bugetare.

*Structura detaliată a indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli* este redată în continuare.

#### I. Indicatori de lichiditate

---

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Lichiditate generală         | = Active circulante / Datorii curente        |
| 2. Lichiditate imediată         | =Active circulante - Stocuri/Datorii curente |
| 3. Rata solvabilității generale | = Active totale / Datorii curente            |

#### II. Indicatori de echilibru financiar

---

- |   |   |
|---|---|
| 1. Rata autonomiei financiare                                 | = Capital propriu / Capital permanent   |
| 2. Rata de finanțare a stocurilor                             | = Fond de rulment / Stocuri = Capital permanent - Active imobilizate/Stocuri        |
| 3. Rata datoriilor  | = Datorii totale / Active totale  |
| 4. Rata capitalului propriu față de activele imobilizate      | = Capital propriu / Active imobilizate  |
| 5. Rata de rotație a obligațiilor (viteza de rotație în zile) | = Cifra de afaceri / Media datoriilor totale = 360 / Rata de rotație a obligațiilor |

#### III. Indicatori de gestiune

---

- |   |   |
|---|---|
| 1. Rotația activelor circulante (viteza de rotație în zile) | = Cifra de afaceri / Active circulante = 360 / Rotația activelor circulante |
| 2. Rotația activului total (viteza de rotație în zile)      | = Cifra de afaceri / Active totale = 360 / Rotația activului total          |

3. Durata medie de recuperare a creanțelor = Cifra de afaceri / Media creanțelor totale  
(viteza de rotație în zile) = 360/Durata medie de recuperare a creanțelor

#### IV. Indicatori de rentabilitate

---

1. Rata rentabilității economice	= Profit brut / Capital permanent
2. Rata rentabilității financiare	= Profit net / Capital propriu
3. Rata rentabilității resurselor consumate	= Profit net / Cheltuieli totale
4. Punct critic al rentabilității	= Cheltuieli totale fixe / [1 - Cheltuieli variabile totale / Cheltuieli fixe totale + Cheltuieli variabile totale]
5. Nivelul cifrei de afaceri aferent unui profit minim	= (Cheltuieli fixe totale + profit minim aferent unui anumit volum al cifrei de afaceri) / (1 - Ponderea cheltuielilor variabile în cheltuieli totale)

#### V. Indicatori ai fondului de rulment

---

1. Fondul de rulment total	= Total active - Active imobilizate
2. Fondul de rulment permanent	= Capital propriu total + Împrumuturi și datorii financiare (între 1-5 ani și peste) - Total active imobilizate
3. Fondul de rulment propriu	= Capital propriu total - Total active imobilizate
4. Necesar de finanțat	= Fond de rulment permanent + Plăți restante – Fond de rulment propriu + pierderi neacoperite din exercițiile financiare anterioare
5. Gradul de acoperire al activelor circulante cu capital propriu (se exprimă procentual)	= Fond de rulment propriu / Fond de rulment total
6. Necesarul de fond de rulment	= Stocuri + Creanțe + Active de regularizare – Datorii curente – Pasive de regularizare
7. Fondul de rulment net global	= Capital permanent – Active imobilizate
8. Trezoreria netă	= Fond de rulment net global – Necesarul de fond de rulment
9. Fluxul de lichidități (cash-flow)	

În prezent, S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. va apela la aceasta metodă deoarece pe această cale se reușește să se asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de prestări servicii / executări de lucrări și organizarea managerială.

*Metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit și departamente.*

De regulă, un buget include o sumă de indicatori sintetici contabili financiari, la care se atașează schemele de fundamentare necesare. În conceperea lui, bugetul va fi sistematizat pe responsabilități și pe activități sau programe.

## 1.4.2. Managementul prin obiective

Este fundamentat încă din 1954 de Peter Drucker, *permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional*. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor.

*Managementul prin obiective* creează legătura între gândirea strategică a leadership-ului și implementarea strategiei prin intermediul nivelurilor următoare de management. Astfel, responsabilitatea față de obiective este translatată de la nivel de organizație la nivel de individ. De altfel, este esențial ca membrii organizației să aibă o abordare unitară asupra obiectivelor acesteia. Pentru aceasta, este necesar ca managerii să definească clar obiectivele și sistemul de evaluare a rezultatelor, să le facă cunoscute echipei, să organizeze și să motiveze subordonații pentru a genera implicare, să ofere și să primească feed-back continuu, să monitorizeze rezultatele parțiale, să evalueze performanța și să asigure condițiile pentru dezvoltarea lor și a membrilor echipei.

*Aplicarea acestui sistem de management face ca o parte din capacitatea de decizie (și implicit din responsabilizare) să fie transferată înspre nivelurile de execuție*, astfel încât la toate nivelurile organizației fiecare individ implicat să-și elaboreze, implementeze și optimizeze propriile planuri de activitate, iar toate acestea să permită realizarea obiectivelor generale.

*Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:*

- \* permite indivizilor să știe ce se așteaptă de la ei și le clarifică rolurile ;
- \* permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune și date țintă de rezolvare a problemelor ;
- \* îmbunătățește comunicarea managerială;
- \* crește gradul de motivare;
- \* asigură echitate în procesul de evaluare.

În același timp, managementul prin obiective promovează:

- \* abilitățile de autocontrol;
- \* creativitatea și inițiativa personală;
- \* iscusința în rezolvarea rapidă a problemelor și în valorificarea maximă a oportunităților.

*Dezavantaje* în aplicarea managementului prin obiective:

- \* consum ridicat de timp;
- \* posibile conflicte între manageri și subalterni;

- \* pot apare probleme pe diverse nivele ierarhice;
- \* pentru organizațiile puternic ierarhizate relațiile de colaborare pot fi chiar imposibil de stabilit.

*Eficiența managementului prin obiective* depinde într-o foarte mare măsură de modul de stabilire a obiectivelor, respectiv:

- \* obiectivele trebuie să fie precise și măsurabile;
- \* în declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal;
- \* obiectivele trebuie să fie clare și lipsite de ambiguități;
- \* toate obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat;
- \* trebuie să existe acord între politicile organizației și obiectivele stabilite.

Odată stabilite obiectivele urmează realizarea lor, astfel:

- \* stabilirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;
- \* clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;
- \* estimarea termenelor pentru realizarea fiecărei activități principale și a activităților secundare;
- \* identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;
- \* verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

*O componentă importantă a managementului prin obiective* se referă la control și la autocontrol, monitorizându-se progresele și luându-se măsuri de corecție dacă este necesar. De asemenea, o atenție deosebită se acordă procesului de revizuire periodică a performanțelor, practicienii recomandând întâlniri între Directorul general și fiecare subaltern al său la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feed-back.

Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să se analizeze periodic modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite. Aceste întâlniri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

*Pentru ca managementul prin obiective să funcționeze, este necesar ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea obiectivelor.* De asemenea, managerii trebuie instruiți în legătură cu principiile și procesele managementului prin obiective, precum și cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării.

Aceasta metoda se bazează pe determinarea riguroasă a obiectivelor societății, de la Directorul general până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor. Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor stabilite. De asemenea, metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit.

În concluzie, *sistemul de conducere prin obiective* este o metoda folosită și bazată pe "determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor, cu nivelul realizării obiectivelor precum și pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centre de profit."

## 2. Componenta de management a Planului de administrare elaborată de directorului general - instrument principal de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

Planul de management este instrumentul principal de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pe perioada mandatului de 4 ani al Directorului General, respectiv 2021-2025 și are la bază viziunea și strategia managerială a acestuia asupra perspectivelor de evoluție ale S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

La elaborarea Planului de management s-a avut în vedere obiectivele de performanță stabilite prin Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație, și anume aceea de a asigura continuitatea activităților S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. și de a fi un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățenii din județul Arad și aria de captare, respectiv pasagerii care beneficiază de serviciile oferite de S.C. AEROPORTUL ARAD S.A .

Directiile de dezvoltare ale S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., definite și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale Directorului General, urmăresc obiectivele de performanță stabilite prin Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi beneficiari, autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control, angajații etc.

Directorul General, ca de altfel și membrii Consiliului de Administrație, intenționează ca, pe durata mandatului său, S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. să fie tratată ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene de către toți partenerii Societății din mediul economic și social.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Management devine, alături de Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025, principalul document strategic și de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2021-2025, cât și obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioadă.

### 2.1. Cadrul legal de reglementare a activității societății.

Prezentul Plan de Management al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. a fost elaborat în spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, reglementate prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul societății. În același timp, Planul de Management al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România precum și cu alte acte normative, respectiv:

- Codul Aerian;

- Legea nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale, actualizată;
- REGULAMENTUL (UE) NR. 139/2014 AL COMISIEI din 12 februarie 2014 de stabilire a cerințelor tehnice și a procedurilor administrative referitoare la aerodromuri în temeiul Regulamentului (CE) nr. 216/2008 al Parlamentului European și al Consiliului;
- Hotărârea nr. 48 / 1998 a Consiliului Județean Arad privind înființarea S.C. Aeroportul Arad S.A.
- Actul constitutiv al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., actualizat și aprobat la zi;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

## 2.2. Principiile directe privind managementul la S.C. Aeroportul ARAD S.A.

Managementul S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pe perioada mandatului Directorului General, respectiv 2021-2025, va viza, pe de-o parte, continuarea demersurilor de modernizare și utilarea societății în vederea furnizării unor servicii de siguranță și securitate, de calitate superioară pentru pasageri, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu obiectivele de performanță stabilite prin Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025, prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial, specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

*Relația cu beneficiarii va avea la bază următoarele linii directoare:*

- Sporirea calității serviciilor prestate - pe de-o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate ca urmare a unor investiții (utilaje, mașini, etc.) și a modernizării spațiilor existente, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu pasagerii, în vederea îmbunătățirii comportamentelor care dăunează imaginii organizației;

- Transparentizarea fluxurilor comunicaționale - se va stabili un interval de timp al personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească pasagerii și alte categorii de persoane în audiență;

- Soluționarea promptă a reclamațiilor - îmbunătățirea interacțiunii cu persoanele care vin în contact cu angajații, utilizând sistemul de evaluare pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu pasagerii;

- Confidențialitate –cu privire la datele cu caracter personal al pasagerilor;

- Performanță – asigurarea de programe de perfecționare profesională continuă a angajaților pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor și competențelor personalului societății pentru toate posturile;

*Relația cu administratorii va avea la bază următoarele linii directoare:*

- Transparență și comunicare - semestrial va fi înaintat Consiliului de Administrație un raport de activitate al Directorului General, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de management, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul societății și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de management ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;

- Management participativ – deciziile strategice ce cad în sarcina directorului general vor fi adoptate împreună cu membrii Consiliului de Administrație, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;

- Implicare activă – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

*Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:*

- Stabilitate și motivare – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței și vor fi acordate stimulente extrasalariale de care vor beneficia în viitor angajații societății;

- Consolidarea spiritului de echipă – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;

- Armonizarea intereselor – vor fi organizate întâlniri periodice între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.

*Relația generală cu părțile interesate va avea la bază următoarele linii directoare:*

- Acces direct la informație – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public.

- Corectitudine – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernare corporativă să se realizeze rapid și complet.

### **3. Viziune și principii generale de management. Obiective fundamentale și priorități strategice. Indicatori și criterii de performanță**

Obiectivele și prioritățile strategice din Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025, au un caracter obligatoriu pentru întreaga politică de management a directorului general și, bineînțeles, a salariaților întregii societăți, pe care o voi detalia, cuantifica și implementa pe fiecare componentă organizatorică în cei 4 ani de mandat.



### 3.1. Viziune și principii generale de management

Prezentul Plan de Management va avea în vedere respectarea obiectivelor de performanță stabilite prin Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025, care vizează consolidarea viziunii S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. asupra activității de bază pe care o desfășoară .

Viziunea de dezvoltare a județului Arad este generată de rezultatul analizei socio-economice a situației existente, pornind de la punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările identificate. Astfel ca răspuns la oportunitățile de dezvoltare, județul Arad își propune să furnizeze resursă umană calificată și specializată, susținând dezvoltarea capitalului uman, creând premisele unei puternice legături între educație, cercetare și mediul de afaceri. În viziunea de dezvoltare a județului Arad este integrată o preocupare constantă pentru calitatea vieții, pentru asigurarea unui trai confortabil, într-un mediu de viață curat, susținut de o infrastructură modernă. Județul Arad își propune să valorifice potențialul cultural și turistic, devenind o destinație atractivă în peisajul multicultural european, cu eforturile concentrate ale unei administrații eficiente și eficace.

Viziunea pentru dezvoltarea județului Arad este concentrată pe creșterea economică ca rezultat al dezvoltării relației sistematice dintre educație, inovare și sectoarele economiei locale specializate funcțional și inteligent la nivelul județului.

Atingerea acestor obiective strategice asociază în mod obligatoriu interesul pentru dezvoltarea turismului, protecția mediului și dezvoltarea unei administrații publice prompte și eficiente.

Această viziune este corelată cu realitățile social-economice ale Județului și integrează principiile în baza cărora SC Aeroportul Arad SA va contribui la susținerea strategiei de dezvoltare a Județului. Principiile administrării SC Aeroportul Arad SA sunt:

- Asigurarea unei dezvoltări durabile a întreprinderii publice;
- Transpunerea în practică a prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Dezvoltarea sustenabilă, durabilă și modernizarea capacității aeroportuare;
- Scăderea dependenței față de sprijinul de acordat de autoritate publică tutelară;
- Eficientizarea organizațională și operațională;
- Fundamentarea de prognoze și date relevante pentru sectorul de activitate al întreprinderii publice;
- Necesitatea îmbunătățirii continue a performanței tuturor proceselor derulate în cadrul întreprinderii publice;
- Creșterea atractivității și a calității vieții în județul Arad și în regiunea de Vest a României în beneficiul cetățenilor, economiei și societății în general;
- Stimularea dezvoltării economiei și a competitivității.

### 3.2. Misiunea Directorului General

***Misiunea mea este de a asigura continuitatea politicii de management la S.C. Aeroportul Arad S.A.***

***În perioada 2021-2025 îmi propun următoarele:***

- Continuarea tuturor acțiunilor demarate și menționate mai sus, acestea reprezentând acțiuni stringente în special în rezolvarea neconformităților semnalate prin auditurile realizate de AACR;
- Rezolvarea neconformităților semnalate în baza de certificare AACR stabilite prin DAAD (Documente de acceptare și de acțiune privind abaterile), posibilă doar împreună cu autoritatea tutelară;
- Continuarea politicii "safety first" atât în cadrul operațiunilor aeriene cât și în munca salariaților;
- Creșterea activității economice atât prin acțiuni aeronautice cât și non-aeronautice;
- Reducerea deficitului de exploatare;
- Asigurarea calității și siguranței serviciilor prestate inclusiv respectarea drepturilor călătorilor/utilizatorilor aeroportului;
- Diversificarea activității existente prin atragerea de companii de Cargo;
- Dezvoltarea tuturor capacităților aeroportuare în relație cu traficul de pasageri și de marfă care este în directă legătură cu capacitatea investițională asupra infrastructurii de bază a aeroportului;
- Realizarea Strategiei de Dezvoltare a Aeroportului Arad în relație cu politicile administrative enunțate prin propriile strategii de dezvoltare la nivel județ și municipiu (ex. includerea în Strategia de Dezvoltare a Județului Arad în perioada 2021-2027, în Planul de Mobilitate Urbană Durabilă al Municipiului Arad);
- Realizarea Master Planului investițional la Aeroportul Arad funcție de strategiile de mai sus, de politicile administrative, asigurarea finanțării și includerea în documentațiile de amenajarea teritoriului și de urbanism, cu reglementări specifice - totul cu un efort comun;
- Întrunirea așteptărilor autorității tutelare enunțate în Scrisoarea de așteptări pentru perioada 2021-2025 în ceea ce privește comportamentul etic și profesional la S.C. Aeroportul Arad S.A., respectiv:
  - o Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate.
  - o Cunoașterea legislației specifică obiectului de activitate este o condiție esențială pentru respectarea acestui principiu.
  - o Imparțialitatea și nediscriminarea – administratorii și directorii vor avea o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes personal, politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției. Pentru luarea deciziilor administratorii și directorii trebuie să dețină abilități profesionale corespunzătoare și necesare, astfel încât deciziile astfel luate să corespundă intereselor societății și să se încadreze în dezideratele autorității tutelare.

- Integritatea morală - administratorilor și directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin.
  - Libertatea de gândire și exprimare - administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.
  - Onestitatea, cinstea și corectitudinea - administratorii și directorii vor respecta cu maximă seriozitate legile în vigoare
  - Deschiderea și transparența - activitățile desfășurate de administrator și directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor. Orice publicitate negativă asupra administratorilor și/sau directorilor se poate răsfrânge asupra Consiliului Județean Arad.
  - Confidențialitatea - administratorii și directorii trebuie să garanteze păstrarea confidențialității informațiilor care nu sunt publice și care se află în posesia lor.
- Integrarea în politica de management a societății a cerințelor din domeniul protecției mediului;
  - Dezvoltarea politicii de marketing în relație cu partenerii de afaceri în principal pentru atragerea unui număr cât mai mare de utilizatori ai aeroportului atât pentru traficul de pasageri cât și de marfă prin promovarea de curse (existente și viitoare), destinații, complementaritate cu agențiile de turism și burse de transport (persoane și marfă) din Euroregiune;
  - Respectarea indicatorilor de performanță stabiliți prin mandatul Consiliului de administrație;

### 3.3. Indicatori de performanță aferenți Directorului general pentru perioada 2021-2025

#### ► Trafic de pasageri și de marfă

Prognoza pe 5 de ani la Aeroportul Arad s-a făcut ținând cont de actuala criză cauzată de pandemia Covid-19, au fost aplicate rate de creștere în ritm cu evoluția traficului înregistrat în România pe aeroporturi similare și cu ratele de creștere colerată cu evoluția istorică a traficului înregistrat în statisticile aeroportului.

- creștere cu 35% p.a. pentru perioada 2021 – 2025 pentru traficul de pasageri;
- creștere variabilă pentru traficul de marfă /cargo.

Tabelul – Evoluția numărului de pasageri și mișcări aeronave

	2021	2022	2023	2024	2025
Pasageri	11.755	12.950	14.500	15.900	17.500
Miscări aeronave	3.293	3.391	3.493	3.597	3.705

Tabelul – Evoluția cargo

	2021	2022	2023	2024	2025
Cargo (tone)	4	4.2	4.4	4.65	4.86
Ritm de creștere (%)		5	5	5	5

Notă: Pentru prognozarea traficului de mărfuri s-a conținut cont de mediul economic puternic afectat de pandemia Covid-19.

\*Față de indicatorii de performanță stabiliți în Componenta de Administrare a Planului de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025 prin care s-au stabilit ponderile anuale a fiecărei componente din domeniile principale de activitate, ponderile se vor calcula ca o medie pe la finalul perioadei mandatului pentru întreaga perioadă a acestuia.

► Riscuri operaționale de siguranță și riscuri de securitate pe perioada mandatului

Nr. crt.	Denumire indicator	Descrierea indicatorului	Pondere de %	UM	2021	2022	2023	2024	2025
1	Securitate	Neconformități rezultate în urma auditurilor de securitate			0 sau 100% rezolvate	0 sau 100% rezolvate	0 sau 100% rezolvate	0 sau 100% rezolvate	0 sau 100% rezolvate
2	Siguranță	Neconformități rezolvate în urma auditurilor AACR			4	3	3	2	2

#### 4. Considerații generale aferente Componentei de management a Planului de administrare. Concluzii.

1. Planul de Management al Directorului general *alături de* Componenta de Administrare elaborată de Consiliul de Administrație pentru perioada 2021-2025 *devine principalul document strategic și de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.*

2. Stilul de conducere ce va fi aplicat la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., atât de managerul general, cât și de șefii de compartimente, va fi în principal unul participativ-reformist, de fapt o combinație între stilurile: autoritar (care impune centralizarea autorității și dictează salariațiilor decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); democratic, care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică; al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; al întreprinzătorului care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; al realistului care se bazează pe încredere și respect față de salariați.

3. Dintre metodele și tehnicile de management cunoscute în literatura de specialitate, două sunt cele care se vor folosi la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. și anume: *conducerea prin obiective, organizată la nivelul întregii societăți (care permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor) și conducerea pe bază de buget.*

4. Obiectivul principal pentru AEROPORTUL ARAD este reprezentat de creșterea siguranței și securității, a calității serviciilor oferite prin: tarife și prețuri accesibile; personal specializat; gestionarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare;