



CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI

Strada Lev Tolstoi nr.22-24 Sector 1 cod 011948 București

Telefon: (+40) 213078847; Fax : (+40)21.307.88.95

www.curteadeconturi.ro; e-mail: DepartamentIII@rcc.ro

Departamentul III

SINTEZA

*raportului de audit al performanței
privind*

*„Performanța activității de transport aerian la operatorul
național, TAROM S.A. în perioada 2012 - 2016”*



București

Iunie 2017

CUPRINS

Capitolul I – PREZENTARE GENERALĂ	5
1.1 Informații generale despre TAROM	5
<i>1.1.1 Contextul general</i>	5
<i>1.1.2 Prezentarea generală a Companiei TAROM</i>	6
<i>1.1.3 Principalii indicatori economico - financiari prezentați în în conturile de execuție și bilanțurile contabile pentru perioada 2012-2016</i>	10
1.2 Informații generale despre acțiunea de audit	15
Capitolul II – PRINCIPALELE CONSTATĂRI ȘI CONCLUZII REZULTATE ÎN URMA MISIUNII DE AUDIT AL PERFORMANȚEI	18
2.1 Evaluarea modului în care prin activitatea desfășurată de TAROM în perioada 2012-2016 s-a realizat obiectivul strategiei guvernamentale privind privatizarea societății aprobată prin H.G. nr. 862/2011	18
2.2 Evaluarea modului în care reprezentanții statului în AGA și membrii CA s-au implicat și au sprijinit activitatea TAROM	24
2.3 Evaluarea gradului de îndeplinire a indicatorilor de performanță specifici activității TAROM stabiliți pentru perioada auditată	49
<i>2.3.1 Analiza realizării indicatorilor economico-financiari prevăzuți în bugetele de venituri și cheltuieli aprobate pentru perioada auditată</i>	49
<i>2.3.2 Analiza realizării indicatorilor de performanță stabiliți prin planurile de administrare și planurile de management</i>	56
2.4 Evaluarea economicității, eficienței și eficacității modului de exploatare a patrimoniului 59	
<i>2.4.1. Analiza modului de organizare a activității de achiziții</i>	59
<i>2.4.2. Analiza flotei TAROM</i>	61
<i>2.4.3. Analiza îndeplinirii indicatorilor fizici care caracterizează activitatea TAROM</i>	63
<i>2.4.4. Analiza canalelor de distribuție utilizate de companie în perioada 2012-2016</i>	69
<i>2.4.5. Evaluarea modului de exploatare a activelor în condiții de eficiență, economicitate și eficacitate</i>	71
<i>2.4.6. Modul de urmărire și îmbunătățire a gradului de satisfacție a clienților</i>	72
<i>2.4.7. Analiza modului în care Sistemul IT a sprijinit activitatea TAROM</i>	74
2.5 Evaluarea sistemului de control intern/managerial și a auditului intern	80
<i>2.5.1. Controlul intern managerial</i>	80
<i>2.5.2. Auditul intern</i>	87
Capitolul III – PUNCTELE DE VEDERE ALE CONDUCERII	90
Capitolul IV – MĂSURILE LUATE DE CĂTRE CONDUCERE ÎN TIMPUL EFECTUĂRII ACȚIUNII DE AUDIT	96
Capitolul V – CONCLUZIILE GENERALE ȘI RECOMANDĂRILE AUDITULUI	97

Diagrama nr. 1 Principalele categorii de cheltuieli efectuate de TAROM în perioada auditată.....	12
Diagrama nr. 2 Evoluția traficului de pasageri pe aeroportul Otopeni în perioada 2008-2016.....	22
Diagrama nr. 3 Veniturile totale anuale realizate de TAROM în perioada auditată, comparativ cu veniturile totale anuale aprobate prin BVC.....	51
Diagrama nr. 4 Cheltuielile totale anuale realizate de TAROM în perioada auditată, față prevederile anuale aprobate prin BVC.....	51
Diagrama nr. 5 Evoluția gradului de execuție a veniturilor comparativ cu gradul de execuție a cheltuielilor în perioada 2012-2016.....	52
Diagrama nr. 6 Evoluția veniturilor și cheltuielilor efectuate de TAROM în perioada 2012-2016....	52
Diagrama nr. 7 Corelația dintre gradul de realizare a productivității muncii cu cel al câștigului mediu lunar pe salariat.....	53
Diagrama nr. 8 Evoluția rezultatelor activității TAROM față de nivelul programat în perioada auditată.....	54
Diagrama nr. 9 Evoluția numărului de curse operate de TAROM în perioada 2012-2016.....	64
Diagrama nr. 10 Evoluția structurii curselor efectuate de TAROM în perioada 2012-2016.....	64
Diagrama nr. 11 Evoluția numărului de pasageri TAROM în perioada 2012-2016.....	65
Diagrama nr. 12 Evoluția gradului de încărcare a aeronavelor în perioada 2012-2016.....	65
Diagrama nr. 13 Evoluția gradului de încărcare al aeronavei realizat de TAROM în perioada 2012-2016 față de pragul de rentabilitate (BELF).....	66
Diagrama nr. 14 Evoluția reclamațiilor primite de TAROM în perioada 2012 – 2016.....	73
Diagrama nr. 15 Situația despăgubirilor acordate clienților în perioada 2012-2016.....	73
Tabelul nr. 1 Evoluția indicatorilor bugetari în perioada 2012-2016.....	11
Tabelul nr. 2 Rezultatele activității TAROM comparativ cu prevederile bugetare în perioada 2012-2016.....	13
Tabelul nr. 3 Situația principalilor indicatori bilanțieri în perioada 2012-2016.....	14
Tabelul nr. 4 Situația capitalurilor proprii și a acțiunilor TAROM în perioada 2011-2016.....	19
Tabelul nr. 5 Evoluția pierderilor realizate de TAROM în perioada 2012-2016.....	20
Tabelul nr. 6 Situația gradului de încărcare a aeronavelor TAROM în perioada 2012-2016.....	21
Tabelul nr. 7 Influența prețului petrolului asupra rezultatelor companiei.....	21
Tabelul nr. 8 Situația vânzărilor realizate prin agențiile externe în perioada auditată.....	29
Tabelul nr. 9 Nivelul programat al rezultatului din exploatare în perioada 2012-2016.....	49
Tabelul nr. 10 Situația sintetică a indicatorilor bugetari realizați în perioada auditată față de nivelul programat.....	50
Tabelul nr. 11 Influența veniturilor din reevaluare asupra rezultatului contabil.....	53
Tabelul nr. 12 Evoluția rezultatelor activității TAROM față de prevederile bugetare.....	54
Tabelul nr. 13 Rezultatele prevăzute în planurile de administrare aprobate în perioada auditată....	56
Tabelul nr. 14 Rezultatele prevăzute în planul de administrare comparativ cu planul de management 2013-2016.....	56
Tabelul nr. 15 Situația gradului de realizare a indicatorilor prevăzuți în Planul de Management și în Planurile de administrare 2013-2016.....	57
Tabelul nr. 16 Situația realizării indicatorilor fizici ai activității TAROM.....	63
Tabelul nr. 17 Situația vânzărilor realizate în perioada auditată, pe canale de distribuție.....	69
Tabelul nr. 18 Situația comisioanelor de vânzare acordate agenților IATA.....	70
Tabelul nr. 19 Situația sesizărilor/reclamațiilor primite în perioada auditată.....	72
Tabelul nr. 20 Situația capitalurilor proprii comparativ cu valoarea capitalului social.....	92

ACRONIME UTILIZATE

TAROM	- Societatea Comercială „Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM” S.A.
BVC	- Buget de Venituri și Cheltuieli
CA	- Consiliul de Administrație
AGA	- Adunarea Generală a Acționarilor
ROF	- Regulamentul de organizare și funcționare
ROI	- Regulament Intern
H.AGA	- Hotărâre a Adunării Generale a Acționarilor
H.CA	- Hotărâre a Consiliului de Administrație
HG	- Hotărâre de Guvern
LG	- Legea
OUG	- Ordonanță de Urgență a Guvernului
MT	- Ministerul Transporturilor
UE	- Uniunea Europeană
GSA	- General Sales Agent – agenți de vânzare aflați sub contract de reprezentanță a Companiei TAROM pe piețele unde nu există agenții proprii
IATA	- International Air Transport Association
IOSA	- IATA Operational Safety Audit
BSP	- Billing&Settlement Plan
IT	- Tehnologia Informației
RPK	- Revenue Passenger Kilometer
ASK	- Available Seat Kilometer
LF	- Load factor
Pax	- Pasager

SINTEZĂ

Prezenta Sinteza este destinată Parlamentului României, Președintelui României, Guvernului României și opiniei publice.

Raportul de audit al performanței a cărui sinteză este prezentată în continuare, a fost întocmit în cadrul acțiunii de audit efectuată în temeiul prevederilor Legii nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, republicată, conform Programului de activitate pe anul 2017 aprobat de către Plenul Curții de Conturi și în conformitate cu standardele proprii de audit ale Curții de Conturi elaborate în baza standardelor internaționale de audit.

Capitolul I – PREZENTARE GENERALĂ

1.1 Informații generale despre TAROM

1.1.1 Contextul general¹

Termenul generic de aviație subsumează atât domeniul aeronautic și transportul aerian, care includ aeronave și sisteme tehnologice, producția și toate părțile constituente ale sistemului general de transport aerian (companii aeriene, aviație generală, aeroporturi, managementul traficului aerian, întreținerea aeronavelor și a sistemelor, reparații generale ș.a.), cât și diverse aplicații aeronautice de tipul căutare, salvare, ș.a.

În societatea de astăzi, în care conexiunea și contactele directe reprezintă o tendință pentru consolidarea competitivității economice, coeziunii sociale și regionale și a dezvoltării culturale, nevoile economice, comerciale, sociale și culturale ale globalizării conduc la o cerere tot mai mare pentru transportul aerian.

Potrivit Codului aerian civil operațiunile de transport aerian public sunt transporturile de pasageri, bagaje, mărfuri și/sau poșta, efectuate pe baze comerciale, prin curse regulate sau neregulate, de către transportatorii aeriени.

Utilizarea spațiului aerian, a infrastructurilor de transport deschise accesului public, aparținând domeniului public și a dotărilor adiacente se face cu perceperea unor taxe, redevențe și tarife, care alimentează fondurile speciale pentru infrastructura fiecărui mod de transport.

Toate aeronavele care operează în spațiul aerian național au obligația achitării unor tarife pentru utilizarea serviciilor de navigație aeriană. Tarifele sunt nediscriminatorii pentru aceleași categorii de zboruri civile, indiferent de naționalitatea operatorilor aeriени și de statul de înmatriculare a aeronavei utilizate.

Transporturile aeriene se execută pe bază de contract de transport încheiat între transportatorul aerian și beneficiarul transportului. Prin contractul de transport aerian, transportatorul aerian se obligă să ducă la destinație pasagerii, bagajele, marfa și/sau poșta, iar beneficiarul să plătească prețul transportului.

¹ *Surse: Codul aerian Civil, surse din cadrul Companiei TAROM – rapoarte, informări, etc.*

Transporturile aeriene efectuate prin curse regulate sunt transporturile aeriene executate după orare publicate și rute prestabilite, destinate să asigure legătura între două sau mai multe aeroporturi și în care capacitatea comercială disponibilă este pusă la dispoziție publicului contra cost.

Transporturile aeriene, altele decât cele efectuate prin curse regulate se efectuează prin curse neregulate. Transporturile aeriene prin curse neregulate includ și zborurile care nu implică transportul pasagerilor între două sau mai multe aerodromuri, efectuate pe baze comerciale, cu unul sau mai mulți pasageri la bord.

Transportatorul aerian este operatorul aerian deținător al unui certificat de operator aerian în termen de valabilitate și, după caz, al unei licențe de operare.

Operatorul național de transport aerian TAROM a fost înființat în anul 1954 și s-a dezvoltat odată cu domeniul aviației românești.

1.1.2 Prezentarea generală a Companiei TAROM²

Identificarea entității, sediu, cod fiscal, subordonare ierarhică ș.a.

Societatea Comercială „Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM” S.A., denumită în continuare TAROM, are sediul în orașul Otopeni, Calea Bucureștilor nr. 224 F, județul Ilfov.

A fost înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J23/1298/24.07.2003, având codul unic de înregistrare fiscală nr. 477647.

TAROM a fost înființată în temeiul OG nr. 45/1997, aprobată de Legea nr. 136/1998, prin reorganizarea Societății Comerciale „Compania de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A.

Potrivit OG de înființare, capitalul social al societății era deținut în procent de 95% (74.312.081 acțiuni) de statul român reprezentat de Ministerul Transporturilor, iar diferența de 5% (3.649.867 acțiuni) era deținută de către ■Regia Autonomă «Administrația Română a Serviciilor de Trafic Aerian» - ROMATSA, ■Societatea de Investiții Financiare Muntenia, ■Regia Autonomă „Autoritatea Aeronautică Civilă Română”.

La data auditului, capitalul social al societății era deținut în procent de 97,21% (864.261.018. acțiuni) de statul român reprezentat de Ministerul Transporturilor, iar diferența de 2,79% (24.829.917 acțiuni) era deținută de ■Regia Autonomă «Administrația Română a Serviciilor de Trafic Aerian» - ROMATSA, ■Societatea de Investiții Financiare Muntenia, ■Compania Națională „Aeroporturi București” SA.

Conducerea

Compania este condusă de Adunarea generală a acționarilor și Consiliul de administrație, ale căror componentă și atribuții sunt cele prevăzute de lege și de statutul societății, precum și de directorul/directorii cărui/căroro i-a/le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de Administrație, în condițiile legii și ale statutului societății.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a companiei și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora, revine consiliului de administrație și directorilor.

Adunarea generală a acționarilor

Adunarea generală a acționarilor este organul de conducere al companiei, care decide asupra activității acesteia și asupra politicii ei economice.

² *Surse: OG nr. 45/1997 privind înființarea Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A., Regulamentul de organizare și funcționare, Statutul companiei, Rapoarte ale administratorilor*

Principalele atribuții ale Adunării generale a acționarilor sunt:

Cu privire la Consiliul de administrație:

- stabilește competențele și răspunderile consiliului de administrație, aprobă regulamentul de funcționare al acestuia;
- desemnează, în condițiile legii, persoana sau persoanele împuternicită(e) să încheie contractul de mandat cu membrii consiliului de administrație;
- alege și revocă membrii consiliului de administrație în condițiile legii;
- se pronunță asupra gestiunii consiliului de administrație și dă descărcare de gestiune administratorilor;
- analizează rapoartele consiliului de administrație privind stadiul și perspectivele referitoare la profit și dividende, poziția pe piața internă și internațională, nivelul tehnic, calitatea, forța de muncă, protecția mediului, relațiile cu clienții, precum și orice alte rapoarte ale acestuia;
- hotărăște cu privire la acționarea în justiție a membrilor consiliului de administrație, a directorului general și a auditorului statutar, pentru pagubele pricinuite Companiei;
- evaluează periodic activitatea consiliului de administrație, pentru a se asigura ca sunt respectate principiile de eficiența economică și profitabilitate în funcționarea companiei;
- poate decide, dacă este cazul, completarea sau revizuirea planului de administrare elaborat de către consiliul de administrație, dacă acesta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță stabiliți în contract.

Cu privire la aspectele financiare:

- stabilește bugetul de venituri și cheltuieli și, după caz, programul de activitate pe exercițiul financiar următor;
- discută, aprobă sau modifică situațiile financiare anuale, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație și de auditorul statutar și fixează dividendul.

Cu privire la alte activități ale companiei:

- schimbarea formei juridice a Companiei;
- mutarea sediilor secundare: sucursale, agenții, puncte de lucru, reprezentanțe ori alte asemenea unități fără personalitate juridică;
- majorarea sau reducerea capitalului social ori reîntregirea lui prin emisiune de noi acțiuni, modificarea numărului de acțiuni sau a valorii nominale a acesteia;
- fuziunea cu alte societăți sau divizarea Companiei;
- dizolvarea anticipată și lichidarea Companiei;
- conversia acțiunilor;
- contractarea de împrumuturi bancare pe termen lung, inclusiv a celor externe;

Consiliul de administrație

Consiliul de administrație este format din 5-9 membri (administratori), persoane fizice sau juridice, fiind aleși de adunarea generală ordinară a acționarilor la propunerea consiliului de administrație în funcție sau a acționarilor, pe o perioadă de 4 (patru) ani, cu posibilitatea ca mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile să poată fi reînnoit.

Prin grija consiliului de administrație se publică lista membrilor consiliului de administrație pe pagina de internet a companiei, pe întreaga durată a mandatului acestora.

Consiliul de administrație este condus de către un președinte și în lipsa acestuia de către un vicepreședinte ales prin vot secret de membrii consiliului de administrație. Președintele sau vicepreședintele nu pot fi numiți și în funcția de director general al Companiei.

Directorul general

Directorul general al companiei conduce activitatea curentă a companiei, în scopul realizării obiectului de activitate și pentru îndeplinirea hotărârilor Consiliului de Administrație și ale Adunării generale a acționarilor.

Directorul General și directorii cărora le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de administrație în condițiile legii, încheie pe durata mandatului un contract de mandat cu Compania, reprezentată prin Consiliul de administrație, în condițiile legii.

TAROM este prima companie din subordinea Ministerului Transportului care a introdus managementul privat în anul 2012. Recrutarea managementului superior, respectiv a directorului general și a membrilor Consiliului de administrație, a fost făcută de către o societate de recrutare.

Obiectul de activitate

Obiectul principal de activitate îl constituie realizarea transporturilor aeriene interne și internaționale de pasageri, bagaje, mărfuri și poștă prin curse regulate și charter (art. 7, alin. (1) și (2) din Statutul TAROM). Societatea desfășoară și activități secundare, care sunt precizate la art. 7, alin. (3) din Statut.

În vederea realizării obiectului său de activitate TAROM are înființate un număr de 27 de sucursale, din care:

- 24 sucursale în România;
- 10 sucursale în spațiul economic european;
- 3 sucursale în afara spațiului economic european.

Misiunea companiei, asumată prin Planul de management, este de a deveni furnizorul național principal de servicii de transport aerian orientat către client și compania românească cea mai respectată din Europa.

Structura organizatorică și personalul

În perioada auditată, structura organizatorică și numărul maxim de posturi au fost aprobate prin hotărâre a Consiliului de Administrație.

Structura organizatorică a companiei a suferit numeroase modificări în perioada 2012 - 2016, existând în această perioadă 17 structuri organizatorice aprobate prin hotărâri ale CA.

Denumirea compartimentelor, relațiile existente în cadrul companiei, precum și atribuțiile fiecărui compartiment au fost stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare aprobat la nivelul companiei prin Hotărârea CA nr. 6/03.06.2013, revizuit ulterior.

Atribuțiile și responsabilitățile personalului se stabilesc prin regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul intern și fișele posturilor.

Angajarea și concedierea personalului cu excepția directorilor cărora le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de Administrație, se face de către directorul general în conformitate cu prevederile Codului muncii, ale Statutului Companiei, Regulamentului intern privind promovare, recrutare selectare angajare a personalului, precum și a celorlalte reglementări în domeniu aplicabile.

Numărul total de posturi prevăzute în organigramele și statele de funcții aferente aprobate de către CA (în perioada auditată) a avut o evoluție descendentă: de la 2251 de posturi (din care 2109 posturi ocupate) în anul 2012, la 2079 de posturi în anul 2016 (din care 1886 posturi ocupate), înregistrându-se o diminuare a numărului de posturi aprobate cu 142 de posturi în anul 2016 față de anul 2012, respectiv o diminuare a numărului de posturi ocupate cu 223 de posturi în anul 2012 față de anul 2016.

Finanțarea activității

Potrivit Statutului, pentru îndeplinirea obiectului de activitate compania poate utiliza venituri provenite din surse proprii, sume alocate de la bugetul de stat, credite bancare, credite externe contractate sau garantate de stat acordate cu respectarea regulamentelor comunitare privind concurența, fonduri externe nerambursabile acordate în condițiile legii, forme legale de participare a capitalului privat și alte surse legal constituite.

Finanțarea programului de investiții, de re tehnologizare și de achiziționare de material aeronautic, aprobat de Guvern, se asigură din surse proprii, credite bancare și, în completare, de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Transporturilor.

Lucrările de reparații capitale se finanțează din surse proprii ale companiei, din credite bancare și din alte surse.

Pentru consolidarea financiară a Societății, la data intrării în vigoare a OG nr. 45/1997 *privind înființarea Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A.*, obligațiile de plată către regiile autonome Autoritatea Aeronautică Civilă Română și Administrația Română a Serviciilor de Trafic Aerian - ROMATSA au fost transformate în acțiuni, iar sumele achitate de către Ministerul Finanțelor reprezentând ratele, dobânzile și comisioanele aferente creditelor externe contractate de Societatea Comercială „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A. pentru achiziționarea de aeronave, s-au transformat în capital și au majorat capitalul social al TAROM.

De asemenea, statul român, prin bugetul de stat aprobat anual pentru Ministerul Transporturilor, a preluat obligațiile de plată ale TAROM, nescadente până la data intrării în vigoare a OG nr. 45/1997 *privind înființarea Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A.*, conform condițiilor și perioadelor prevăzute în contractele aflate în derulare pentru achiziționarea de aeronave, pentru întreaga sumă a împrumutului, împreună cu dobânzile și comisioanele aferente contractate de la bănci sau alte instituții de credit.

Contravaloarea plăților efectuate conform prevederilor descrise în paragraful anterior, precum și a celor ce au fost achitate în continuare de stat pentru achiziționarea de aeronave noi s-au transformat în capital și au majorat capitalul social al TAROM.

Sumele achitate de către stat pentru realizarea programelor de investiții, re tehnologizare și achiziționare de material aeronautic ale Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române TAROM” - S.A., asigurate de la bugetul de stat prin bugetul Ministerului Transporturilor, în conformitate cu prevederile art. 15 din OG nr. 45/1997 *privind înființarea Societății Comerciale "Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM" - S.A.*, s-au transformat la finele fiecărui an în capital și au majorat capitalul social al societății.

Astfel, în baza hotărârilor Adunării Generale Extraordinare a Acționarilor, în perioada 2012-2016 capitalul social al companiei s-a majorat cu suma de 170.058.285 lei.

Participarea TAROM la capitalul social al altor societăți

La data de 31 decembrie 2016 societatea deținea titluri sub formă de interese de participare în următoarele entități nelistate:

Nr. crt.	Denumirea entității	Obiectul de activitate	Valoare participatie TAROM	Cota parte din capitalul social deținută de TAROM	Venituri din dividende încasate în perioada 2012-2016
1	Romanian Fuelling Services S.R.L.	Servicii legate de alimentarea cu carburanți	422.556 lei	50%	0
2	Globe Ground S.R.L.	Servicii aeroportuare	18.315 lei	37%	19.390.639 lei
3	DNATA S.A. (ALPHA ROCAS)	Catering	103.300 lei	30,84%	18.247.352 lei
4	CREAC	Consultanță în aviație	Aport la capitalul social: 2.625.000 lei (vărsat: 787.500 lei)	25%	0
5	WORLD TRADE CENTER BUCUREȘTI S.A.	Servicii hoteliere	2.044.630 lei	2,60%	0
6	WORLD TRADE HOTEL S.A.	Servicii hoteliere	2.337 lei	2,60%	0
7.	Asociația pentru Promovarea și Dezvoltarea Turismului București	Promovarea și dezvoltarea durabilă a turismului	4.392 lei	1/9	0

În cursul anului 2011, TAROM a achiziționat titluri de participare în compania nou înființată „Centrul Regional de Excelență în Aviația Civilă” (CREAC), având ca obiect de activitate furnizarea de servicii profesionale în industria aviatică (consultanță, training). Contribuția TAROM la capitalul social a fost de 2.625.000 lei, din care 30% au fost transferați la data înființării (2011).

Conform notelor explicative la situațiile financiare întocmite pentru anul 2015, prin Hotărârea AGEA nr. 9/29.12.2015 s-a hotărât dizolvarea societății CREAC în principal datorită lipsei de atractivitate a acționarilor de a investi suplimentar în această societate.

Urmare hotărârii AGEA de dizolvare a acestei societăți și a faptului că nu se cunosc șansele de recuperare a capitalului vărsat de TAROM în sumă de 787.500 lei, la 31.12.2015 a fost constituit un provizion în cuantum de 787.500 lei pentru acoperirea acestui risc.

1.1.3 Principalii indicatori economico - financiari prezentați în în conturile de execuție și bilanțurile contabile pentru perioada 2012-2016

Principalii indicatori economico - financiari prezentați în conturile de execuție

Pentru perioada auditată, bugetele de venituri și cheltuieli ale companiei TAROM au fost aprobate prin hotărâre a Guvernului, astfel:

- pentru anul 2012, prin H.G. nr. 263/03.04.2012;
- pentru anul 2013, prin H.G. nr. 444/04.07.2013;
- pentru anul 2014, prin H.G. nr. 739/26.08.2014;
- pentru anul 2015, prin H.G. nr. 560/15.07.2015;
- pentru anul 2016, prin H.G. nr. 446/27.06.2016.

*Sinteza Raportului „Performanța activității de transport aerian la operatorul național,
TAROM S.A. în perioada 2012 - 2016”*

Evoluția indicatorilor bugetari aferenți perioadei auditate (2012-2016) este prezentată sintetic în tabelul următor:

Tabelul nr. 1 Evoluția indicatorilor bugetari în perioada 2012-2016

- mii lei -

Denumirea indicatorilor	Realizat 2012	%*	Realizat 2013	%*	Realizat 2014	%*	Realizat 2015	%*	Realizat 2016	%*
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. VENITURI TOTALE (A+B+C)	1.266.420	101,7	1.273.607	99,25	1.297.346	83,69	1.372.604	89,33	1.240.140	81,17
A. VENITURI DIN EXPLOATARE, din care:	1.109.552	110,2	1.156.682	100,90	1.202.447	83,13	1.276.419	88,17	1.165.481	81,04
<i>Din producția vândută</i>	1.048.260	108,9	1.085.181	97,78	1.138.697	81,68	1.136.724	81,52	1.073.236	77,96
<i>Din vânzarea mărfurilor</i>	79,65	2,99	29,15		16,58		15,60		33,23	321,1
<i>Din producția de imobilizări</i>	0,00		5,22		1.629,86		1.165,79		1.046,82	53,22
<i>Alte venituri din exploatare</i>	61.212,72	147,7	71.466,76	195,50	62.103,98	118,6	138.514,51	260,2	91.164,91	153,3
B. VENITURI FINANCIARE	156.867,56	65,71	116.924,99	85,47	94.898,58	91,43	96.184,17	108,2	74.659,09	83,22
C. VENITURI EXTRAORDINARE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. CHELTUIELI TOTALE (A+B+C)	1.497.037	104,5	1.403.775	95,55	1.407.507	84,43	1.400.031	90,63	1.287.107	83,87
A. CHELTUIELI DE EXPLOATARE, din care:	1.358.560	107,5	1.295.505	96,28	1.331.754	85,11	1.315.722	89,90	1.229.060	84,90
<i>Cheltuieli cu bunuri și servicii</i>	987.260,17	107,6	949.163,33	92,45	994.337,91	82,21	915.453,29	82,40	872.371,59	85,68
<i>Cheltuieli cu impozite, taxe și vărsăminte asimilate</i>	1.019,86	137,5	809,94	85,10	743,17	90,96	697,05	77,91	568,82	73,45
<i>Cheltuieli cu personalul</i>	188.031,47	90,91	188.608,19	97,16	189.419,55	94,65	195.335,41	93,28	202.098,97	93,91
<i>Alte cheltuieli de exploatare</i>	182.248,50	131,2	156.923,45	126,76	147.253,85	95,41	204.236,61	143,6	154.021,10	72,12
B. CHELTUIELI FINANCIARE	138.477,34	82,18	108.269,99	87,57	75.752,50	74,05	84.308,29	103,7	58.046,56	66,77
III REZULTATUL BRUT	-230.617,5	123,1	-130.167,7	69,96	-110.161,0	94,31	-27.426,98	333	-46.966,75	689,6

* Grad de realizare față de program

VENITURI TOTALE³:

Resursele financiare anuale totale pe care TAROM le-a avut la dispoziție, în perioada auditată, pentru desfășurarea activității au fost cuprinse între un minim de 1.240.140,29 mii lei realizat în anul 2016 (81,17% față de suma aprobată în BVC) și un maxim de 1.372.603,67 mii lei realizat în anul 2015 (cca 89,33% din suma aprobată în BVC).

Principalele surse de venituri realizate în perioada auditată de TAROM și raportate prin conturile de execuție bugetară au fost următoarele:

- **Venituri din exploatare** (constituite în principal din venituri din servicii prestate, venituri din amenzi și penalități, venituri din subvenții pentru investiții) - cuprinse între un minim de **1.109.552** mii lei în anul 2012 (cca. 87,61% din veniturile totale) și un maxim de **1.276.419,50** mii lei în anul 2015 (cca. 92,99 % din veniturile totale).

- **Venituri financiare** (constituite în principal din: venituri din imobilizări financiare, venituri din diferențe de curs, venituri din dobânzi) – cuprinse între un minim de **74.659,09** mii lei în anul 2016 (cca. 6,02 % din veniturile totale) și un maxim de **156.867** mii lei în anul 2012 (cca. 12,38% din veniturile totale realizate).

Concluzii:

În perioada 2012-2015, veniturile totale realizate au înregistrat un trend ușor ascendent, dar în anul 2016 veniturile totale au înregistrat o evoluție nefavorabilă, situându-se sub nivelul realizat la începutul perioadei.

Gradul de execuție a veniturilor față de prevederile bugetare s-a situat între un maxim de 101,70% în anul 2012 și un minim de 81,17% în anul 2016. Ponderea cea mai însemnată în totalul veniturilor pe care TAROM le-a avut la dispoziție pentru desfășurarea activității a fost dată de veniturile din exploatare.

³ Au fost analizate și prezentate în raport veniturile și cheltuielile realizate, aferente exercițiilor financiare 2012-2015 și 2016 preliminar.

CHELTUIELI TOTALE

Cheltuielile anuale totale efectuate de TAROM pentru desfășurarea activității au fost cuprinse între un minim de 1.287.107 mii lei în anul 2016 și un maxim de 1.497.037 mii lei în anul 2012. Principalele categorii de cheltuieli efectuate în perioada auditată la nivelul TAROM, raportate în conturile de execuție bugetară, au fost următoarele:

■ **Cheltuielile de exploatare**, constituite în principal din:

Cheltuieli de personal - valoarea cheltuielilor cu personalul a fost cuprinsă între un minim de **188.031** mii lei în anul 2012 (cca **12,56%** din totalul cheltuielilor efectuate) și un maxim de **202.099** mii lei în anul 2016 (cca **15,7%** din totalul cheltuielilor efectuate);

Cheltuielile cu bunurile și serviciile - valoarea cheltuielilor efectuate a fost cuprinsă între un minim de **872.372** mii lei în anul 2016 (cca **67,78%** din totalul cheltuielilor efectuate) și un maxim de **994.337** mii lei în anul 2014 (cca **70,64%** din totalul cheltuielilor efectuate).

Dintre acestea, ponderea cea mai semnificativă este deținută de cheltuielile cu combustibilii, cuprinse între un maxim de 393.053,22 mii lei în anul 2012 reprezentând cca 26,25 % din totalul cheltuielilor efectuate și un minim de 243.533,04 mii lei în anul 2016 reprezentând cca 18,92% din totalul cheltuielilor efectuate.

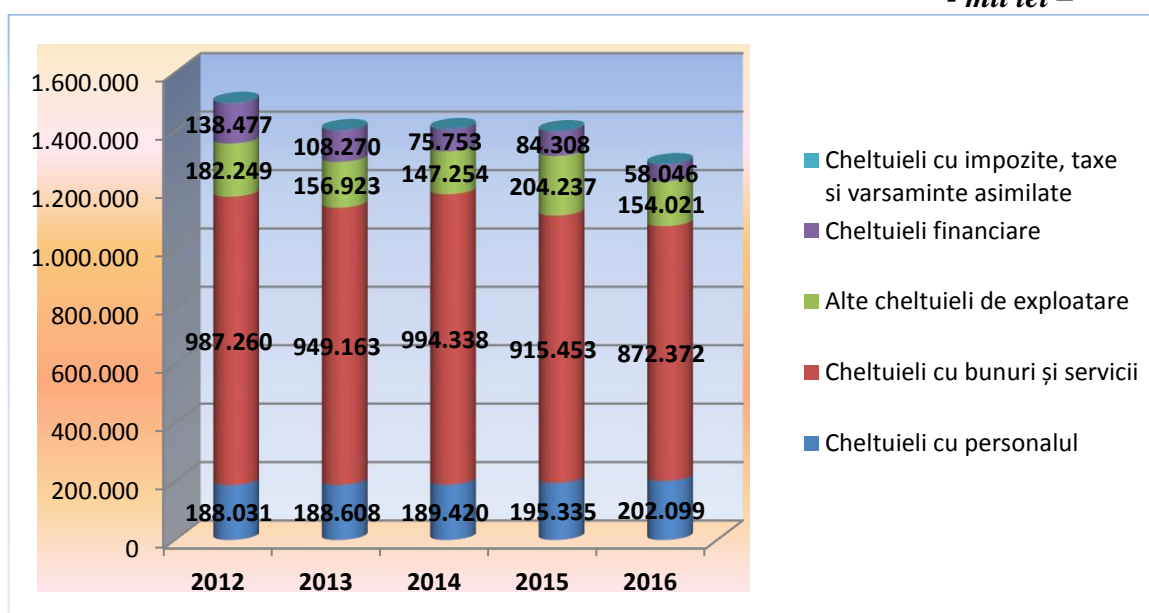
Alte cheltuieli de exploatare - valoarea cheltuielilor efectuate a fost cuprinsă între un minim de 147.253 mii lei în anul 2014 (cca **10,46%** din totalul cheltuielilor efectuate) și un maxim de 204.236 mii lei în anul 2015 (cca **14,58%** din totalul cheltuielilor efectuate).

Dintre acestea, ponderea cea mai semnificativă o dețin cheltuielile cu amortizarea imobilizărilor corporale și necorporale cuprinse între un minim de 115.207,79 mii lei în anul 2013 care reprezintă cca 8,20% din totalul cheltuielilor efectuate și un maxim de 133.825 mii lei în anul 2012 reprezentând cca 8,93% din totalul cheltuielilor efectuate.

■ **Cheltuielile financiare** (constituite în principal din cheltuieli privind dobânzile și cheltuieli din diferențe de curs valutar) - valoarea cheltuielilor efectuate a fost cuprinsă între un minim de **58.046** mii lei în anul 2016 (cca **4,50%** din totalul cheltuielilor efectuate) și un maxim de **138.477** mii lei în anul 2012 (cca **9,25%** din totalul cheltuielilor efectuate).

Diagrama nr. 1 Principalele categorii de cheltuieli efectuate de TAROM în perioada auditată

- mii lei -



Sursa: TAROM, Direcția Financiară

Concluzie:

Ponderea cea mai importantă în totalul cheltuielilor efectuate de TAROM a fost reprezentată de cheltuielile de exploatare, cuprinse între un minim de 91% în anul 2012 și un maxim de 95% în anii 2014 și 2016 din totalul cheltuielilor, diferența fiind reprezentată de cheltuielile financiare.

Cu excepția exercițiului financiar 2012, nivelul cheltuielilor efectuate de TAROM s-a situat sub valoarea aprobată prin bugetele de venituri și cheltuieli.

Gradul de execuție a cheltuielilor față de prevederile bugetare s-a situat între un maxim de 104,5% în anul 2012 și un minim de 83,87% în anul 2016.

Prezentarea rezultatelor activității

Evoluția rezultatelor activității TAROM comparativ cu prevederile bugetare aprobate pentru perioada 2012-2016 se prezintă astfel:

Tabelul nr. 2 Rezultatele activității TAROM comparativ cu prevederile bugetare în perioada 2012-2016

- mii lei -

Indicator	Plan 2012	Realizat 2012	Plan 2013	Realizat 2013	Plan 2014	Realizat 2014	Plan 2015	Realizat 2015	Plan 2016	Realizat 2016
Rezultat Brut	-187.296	-230.618	-186.047	-130.168	-116.803	-110.161	-8.236	-27.427	-6.810	-46.967
Rezultat exploatare	-257.508	-249.008	-199.207	-138.823	-118.303	-129.307	-15.835	-39.303	-9.592	-63.579
Rezultat financiar	70.213	18.390	13.160	8.655	1.500	19.146	7.598	11.876	2.781	16.612

Sursa: TAROM

Concluzie:

Nivelul rezultatului activității TAROM este influențat semnificativ de rezultatul din activitatea de exploatare, rezultatul financiar având o contribuție marginală la realizarea rezultatului brut.

În perioada auditată societatea a realizat profit din activitatea financiară și pierderi din activitatea de exploatare desfășurată.

Pentru perioada vizată, prin bugetele de venituri și cheltuieli a fost programată reducerea progresivă a pierderilor din exploatare. Începând cu exercițiul financiar 2014, societatea nu s-a încadrat în nivelul aprobat al pierderilor.

Principalii indicatori economico - financiari prezentați în bilanțurile contabile

Situațiile financiare ale entității au fost întocmite având în vedere prevederile Legii contabilității nr. 82/1991 republicată, cu modificările și completările ulterioare, ale O.M.F.P. nr. 3055/2009 pentru aprobarea reglementărilor contabile conforme cu directivele europene, cu modificările și completările ulterioare (pentru perioada 2012-2014) și ale O.M.F.P. nr. 1802/2014 pentru aprobarea reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare (pentru perioada 2015-2016).

Principalele date din bilanțurile contabile ale societății pe perioada 2012-2016 (preliminat) sunt prezentate sintetic în tabelul următor:

Tabelul nr. 3 Situația principalilor indicatori bilanțieri în perioada 2012-2016

-mii lei -

Denumire element bilanțier	An 2012	An 2013	An 2014	An 2015	An 2016
1	2	3	4	5	6
Active imobilizate total, din care:	1.025.903	1.089.494	874.790	876.648	831.908
- Imobilizări necorporale	6.518	3.057	1.185	322	218
- Imobilizări corporale	856.170	847.265	789.045	841.651	797.141
- Imobilizări financiare	163.214	239.172	84.559	34.676	34.549
Active circulante total, din care:	391.454	306.797	425.096	517.116	501.589
- Stocuri	25.132	23.723	23.957	26.037	26.681
- Creanțe	179.452	98.275	263.456	152.651	70.696
- Investiții pe termen scurt	160.629	167.606	116.129	295.906	379.442
- Casa și conturi la bănci	26.240	17.193	21.554	42.523	24.769
Cheltuieli în avans	4.387	4.307	5.110	5.083	4.765
Datorii pe termen scurt	254.420	249.953	248.918	226.907	214.996
Active circulante nete/Datorii curente nete	136.488	57.290	177.298	291.312	287.819
Datorii: sumele care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an	44.704	22.705	1.851	1.875	1.842
Provizioane	50.866	68.554	68.784	86.493	88.934
Venituri în avans total, din care:	28.346	26.462	22.468	21.324	16.745
✓ subvenții pentru investiții	21	40	42	18	8
✓ venituri înregistrate în avans	28.325	26.422	22.426	21.307	16.736
Capitaluri proprii, total:	1.043.407	1.032.924	962.975	1.062.248	1.015.745
✓ Capital subscris vărsat (+)	2.066.268	2.105.489	2.151.452	2.191.664	2.222.727
✓ Rezerve din reevaluare (+)	755.241	828.805	828.681	924.305	917.448
✓ Rezerve (+)	127.565	134.464	128.837	37.719	13.640
✓ pierderea reportată (-)	1.675.049	1.905.667	2.035.834	2.064.013	2.091.103
✓ pierderea exercițiului financiar (-)	230.618	130.168	110.161	27.427	46.967
✓ repartizare profit (-)					

Sursa: TAROM

Din analiza datelor prezentate în bilanțurile contabile întocmite pentru perioada auditată, auditul reține:

a) **Activele imobilizate** la data de 31.12.2016 au fost în sumă de 831.908 mii lei. În perioada auditată acestea au înregistrat o tendință de scădere de la an la an, fiind influențate semnificativ de:

- **imobilizările necorporale**, care s-au diminuat cu suma de 6.300 mii lei, de la 6.518 mii lei în anul 2012 la 218 mii lei în anul 2016. Acestea cuprind, în principal, concesiunile, brevetele, licențele, mărcile comerciale, drepturi și alte active similare. Potrivit politicii companiei, licențele, mărcile comerciale și activele similare sunt amortizate folosind metoda liniară, pe o durată de viață utilă de 3 ani.

- **imobilizările corporale**, care s-au diminuat cu suma de 59.028 mii lei, de la 856.170 mii lei în anul 2012, la 797.141 mii lei în anul 2016. Acestea cuprind în principal terenuri și construcții, instalații tehnice și mașini, utilaje, mobilier, avansuri acordate furnizorilor de imobilizări corporale, imobilizări corporale în curs. În cadrul instalațiilor tehnice și mașinilor sunt cuprinse aeronavele, motoarele de rezervă și alte componente rotabile aferente aeronavelor, precum și reparațiile majore și controalele periodice și inspecțiile efectuate la aeronave și componente rotabile.

- **imobilizările financiare**, care s-au diminuat cu suma de 128.665 mii lei, de la 163.214 mii lei în anul 2012, la 34.548 mii lei în anul 2016. Acestea cuprind în principal titluri sub formă de interese de participare, titluri de stat, depozite-garanții leasing financiar constituite în favoarea Wells Fargo Bank SUA pentru a asigura plățile legate de creditele de export pentru achiziționarea de aeronave, garanții/depozite în favoarea partenerilor interni și externi.

b) Totalul **activelor circulante** la data de 31.12.2016 a fost în sumă de 501.588 mii lei, în creștere cu 110.134 mii lei comparativ cu data de 31.12.2012, fiind influențat semnificativ de:

- **creanțele comerciale**, care au scăzut cu suma de 103.965 mii lei în anul 2016 față de anul 2012, în principal ca urmare a răscumpărării titlurilor de stat scadente în anul 2013, 2015 și 2016 și reinvestirea capitalului circulant în titluri de stat cu scadența 2016, reclassificate la imobilizări financiare (cca 16 milioane EUR) și constituirea de depozite cu scadența 2016 (cca 30 milioane de EUR);

- **investițiile pe termen scurt**, care au crescut cu suma de 218.813 mii lei în anul 2016 față de anul 2012, în principal ca urmare a constituirii de depozite din disponibilul rezultat din răscumpărarea titlurilor de stat și din constituirea de noi depozite din disponibilul existent în 2015 și 2016;

c) Totalul **Datoriilor curente** la data de 31.12.2016 a fost în sumă de 214.996 mii lei, în perioada auditată înregistrând un trend descrescător, de la 254.419 mii lei în anul 2012, fiind influențate de plățile efectuate pentru ratele de leasing financiar și ratele la împrumuturile contractate pentru achiziția de aeronave.

d) **Datoriile pe termen lung** au înregistrat o tendință de scădere, de la 44.703 mii lei în anul 2012 la 1.842 mii lei în anul 2016, urmare plăților efectuate pentru ratele de leasing financiar și ratele la împrumuturile bancare, precum și reclassificării în anul 2013 a unor datorii pe termen lung cu scadență mai mică de un an în datorii pe termen scurt.

e) **Rezultatul exercițiului financiar**: în perioada auditată societatea a realizat pierdere la finele fiecărui exercițiu financiar. Pierderea realizată a înregistrat o tendință de scădere, de la 230.618 mii lei în anul 2012 la 46.967 mii lei în anul 2016 (preliminat). Pierderea reportată la nivelul anului 2016 (preliminată) a fost de 2.091.103 mii lei.

f) **Capitalurile proprii** au fost mai mici cu 27.662 mii lei în anul 2016 față de anul 2012, fiind influențate pozitiv de majorarea capitalului social cu suma de 170.058 mii lei, creșterea cu 162.207 mii lei a rezervelor din reevaluare raportate în bilanța preliminară întocmită pentru exercițiul financiar 2016 față de cele raportate la finele exercițiului financiar 2012 și negativ de pierderile realizate în exercițiile financiare 2012-2016, în cuantum total de 545.340 mii lei.

1.2 Informații generale despre acțiunea de audit

Mandatul legal

Inițierea și desfășurarea acțiunii de audit al performanței au la bază mandatul legal conferit de prevederile art. 140 din Constituția României și de cele ale art. 1 și art. 28 din Legea nr. 94/1992 *privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi*, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Motivația inițierii acțiunii de audit

Principalul fundament pentru realizarea acțiunii de audit al performanței îl constituie interesul general cu privire la asigurarea unei activități de transport aerian de călători de calitate și în condiții de siguranță, în scopul satisfacerii interesului public.

Acțiunile de control efectuate anterior de către structurile de specialitate ale Curții de Conturi au reținut o serie de riscuri și vulnerabilități generatoare de disfuncționalități și deficiențe și care pot reprezenta cauze directe sau indirecte ale unei performanțe care nu se ridică la nivelul așteptărilor.

De asemenea, au fost prezentate în mass-media diverse materiale critice în legătură cu unele aspecte controversate, privind: ■ nerealizarea performanței financiare și nerealizarea de profit; ■ nemulțumiri ale angajaților companiei, greve ale angajaților; ■ suspendarea din funcție a directorului general al companiei ca urmare a unor deficiențe de management; ■ revocarea unor membri ai consiliului de administrație; ■ curse anulate sau întârzieri ce au dus la plata unor despăgubiri, ș.a.

Legislația în domeniu

Principalele acte normative care reglementează activitatea TAROM sunt următoarele:

- OG nr. 45/1997 privind înființarea Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 136/1998 pentru aprobarea OG 45/1997 privind înființarea Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A.;
- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- OG nr. 7/2000 privind ratificarea Contractului de finanțare dintre România și Banca Europeană de Investiții și Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM - S.A. pentru finanțarea Proiectului de reînnoire a flotei TAROM, semnat la București la 24 decembrie 1999 și la Luxemburg la 27 decembrie 1999;
- OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- HG. nr. 668/1997 privind acordarea garanției statului în favoarea Societății Comerciale „Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM” - S.A.;
- HG. nr. 557/1998 privind acordarea garanției statului pentru creditele externe contractate de Societatea Comercială "Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM" - S.A.;
- HG. nr. 939/2001 privind garantarea și suportarea plății eventualelor daune care pot fi provocate terților la sol, în urma unui eveniment de zbor, de către aeronave ale Societății Comerciale „Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM” - S.A.;
- HG nr. 76/11.02.2009, HG nr. 24/23.01.2013 și HG nr. 21/2015 privind organizarea și funcționarea Ministerului Transporturilor, cu modificările și completările ulterioare;
- Statutul Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A, aprobat de adunarea generală a acționarilor;
- Planurile de administrare TAROM aprobate pentru perioada 2012 -2016, ș.a.

Ținta auditului

Ținta auditului, sau impactul estimat, l-a constituit efectuarea unui audit al performanței independent asupra ansamblului de aspecte, conjuncturi și activități subsumate obiectului de activitate al TAROM *în vederea identificării* ■ vulnerabilităților, riscurilor specifice, disfuncționalităților, deficiențelor, cauzelor și consecințelor acestora ■ efectelor și responsabilităților aferente pentru acțiunile/inacțiunile entităților statului cu atribuții și competențe în domeniu ■ aspectelor și zonelor potențial perfectibile și formularea de recomandări pentru creșterea performanței activităților specifice.

Riscurile identificate

Principalele riscuri identificate specifice domeniului auditat și entității auditate sunt următoarele:

- nerealizarea obiectivului strategiei guvernamentale de maximizare a valorii veniturilor potențiale obținute din vânzarea acțiunilor deținute de stat la TAROM;
- implicarea insuficientă și ineficientă a structurilor de conducere și administrare pentru susținerea activității TAROM și pentru îndeplinirea obiectivelor companiei;

- nerealizarea indicatorilor de performanță specifici activității TAROM;
- majorarea nejustificată a cheltuielilor cauzată de ineficiența activității de achiziții;
- realizarea la un nivel insuficient a veniturilor urmare ineficienței activității comerciale;
- creșterea gradului de insatisfacție a clienților și prejudicierea imaginii companiei datorată problemelor tehnice (întârzieri, anulări curse, etc.) și neurmăririi corespunzătoare a modului de soluționare a reclamațiilor primite de la clienți;
- utilizarea ineficientă a activelor (spații, terenuri) cauzată de un control intern ineficient și insuficient, implicare insuficientă, ineficientă, lipsită de fermitate din partea managementului.
- neimplementarea unui sistem de control intern care să asigure în totalitate prevenirea, detectarea și corectarea erorilor, abaterilor și cazurilor de nerespectare a principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în administrarea patrimoniului.

Criteriile de audit

Criteriile de audit, ca termeni de referință identificați, au fost stabilite prin exercitarea raționamentului profesional utilizând ca principale surse: legislația națională primară și secundară care reglementează domeniul (legi, ordonanțe și hotărâri ale Guvernului, statut, ROF ș.a.), decizii, proceduri interne, manuale, experiența unor specialiști din cadrul TAROM, ș.a.

Metodologia de audit

Misiunea de audit al performanței a fost efectuată în conformitate cu standardele proprii de audit ale Curții de Conturi, elaborate în baza standardelor internaționale de audit.

Procedurile de audit utilizate în auditul performanței au fost:

- proceduri pentru obținerea probelor de audit, cum ar fi: •*examinarea documentelor*: examinarea datelor și a informațiilor conținute de documentele specifice •*observarea directă*: urmărirea diferitelor activități și proceduri interne; •*interviurile structurate și nestructurate*: realizate cu personal de conducere și de execuție din compartimentelor organizaționale, de specialitate și/sau suport, implicate în activitățile auditate;
- proceduri analitice pentru analiza probelor de audit, cum ar fi: •*analiza nivelului de îndeplinire a obiectivelor* •*analiza cost-eficacitate*, ș.a.

Obiectivele auditului

Obiectivul principal al acțiunii de audit a fost confirmarea/infirmarya faptului că SC „Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM” - S.A. și-a asumat și îndeplinit în mod real, economic, eficient și eficace obiectivele, atribuțiile și responsabilitățile stabilite legal referitoare la activitatea de transport aerian.

Obiectivele specifice avute în vedere de către audit pentru derularea acțiunii și pentru realizarea obiectivului principal sunt prezentate sub forma întrebărilor de audit, astfel:

- *Au fost întreprinse demersuri suficiente și adecvate pentru realizarea obiectivului strategiei guvernamentale privind privatizarea societății?*
- *Activitatea reprezentanților statului în AGA și a membrilor CA a reprezentat un factor stimulator sau perturbator pentru atingerea obiectivelor companiei?*
- *Activitatea a fost rentabilă din punct de vedere economico-financiar? Care sunt cauzele principale pentru care s-au înregistrat rezultate negative?*
- *Patrimoniul entității a fost administrat și exploatat în mod performant?*
- *Sistemul de control intern implementat la nivelul companiei a asigurat prevenirea, detectarea și corectarea erorilor, abaterilor și cazurilor de nerespectare a principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în administrarea patrimoniului?*

Capitolul II – PRINCIPALELE CONSTATĂRI ȘI CONCLUZII REZULTATE ÎN URMA MISIUNII DE AUDIT AL PERFORMANȚEI

În urma derulării misiunii de audit al performanței asupra activității desfășurate de TAROM în perioada 2012-2016, în raportul de audit au fost înscrise constatări și concluzii care au stat la baza formulării de către echipa de audit a unor recomandări menite să adauge un plus de valoare activității desfășurate și, de asemenea, să conducă la utilizarea patrimoniului companiei în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

2.1 Evaluarea modului în care prin activitatea desfășurată de TAROM în perioada 2012-2016 s-a realizat obiectivul strategiei guvernamentale privind privatizarea societății aprobată prin H.G. nr. 862/2011

Prin HG nr. 862/2011, Guvernul României a aprobat strategia de privatizare a TAROM prin vânzarea unui pachet de acțiuni reprezentând 20% din capitalul social, având în vedere prevederile aranjamentului stand-by încheiat de Fondul Monetar Internațional cu România, de tip preventiv, intrat în vigoare la 31 martie 2011, precum și criteriile de referință structurale decurgând din Memorandumul tehnic de înțelegere cu Fondul Monetar Internațional și Scrisoarea de intenție din luna iunie 2011.

Potrivit actului normativ menționat, a fost mandatat Ministerul Transporturilor, în calitate de instituție publică implicată, să întreprindă măsurile necesare pentru implementarea strategiei de privatizare a Societății.

Obiectivul strategiei îl reprezintă vânzarea pachetului de acțiuni reprezentând 20% din capitalul social al societății în scopul creșterii veniturilor bugetare necesare finanțării suplimentare în domeniile prioritare deficitare în privința resurselor bugetare, **prin maximizarea prețului ce poate fi obținut din vânzarea pachetului de acțiuni minoritar deținut de stat la Societate.**

Referitor la demersurile întreprinse pentru realizarea obiectivului strategiei guvernamentale privind privatizarea societății, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarea întrebare principală:

Au fost întreprinse demersuri suficiente și adecvate pentru realizarea obiectivului strategiei guvernamentale privind privatizarea societății?

Scopul principal al oricărui investitor este acela de a maximiza profitul, în condiții acceptabile de risc. Pe piața de capital deciziile potențialilor investitori sunt influențate semnificativ de informațiile financiare și nefinanciare disponibile la momentul luării deciziei de investire. Astfel de informații vizează în principal evoluția performanțelor economico-financiare pe parcursul unor perioade mai îndelungate de timp, stabilitatea financiară a societății emitente, istoricul privind profiturile obținute, randamentul dividendelor distribuite, potențialul de plată sau de creștere a dividendelor, cota de piață a societății și evoluția acesteia din ultimii ani, potențialul de dezvoltare a societății pe termen mediu și lung, etc.

În evaluarea potențialului de creștere al unei investiții, majoritatea investitorilor și profesioniștilor pieței de capital analizează evoluția unor indicatori calculați pe baza informațiilor prezentate în situațiile financiare ale societății emitente, cum ar fi: valoarea contabilă, profitul net pe acțiune, ratele de eficiență economică (de rentabilitate), randamentul dividendului, ratele de creștere în timp a cifrei de afaceri, profitului și dividendului, ș.a.

Valoarea contabilă a unei acțiuni poate fi primul indiciu pentru orice investitor, dacă prețul respectă realitatea economică a companiei. Acest indicator foarte ușor de înțeles și calculat se obține prin raportarea capitalului propriu la numărul total de acțiuni emise de o societate.

Capitalul propriu (activul net contabil) este un indicator de bază al analizei financiare. Nu este o reflectare a valorii de piață a unei întreprinderi, însă poate constitui un punct de plecare pentru o astfel de estimare. Se determină ca diferență între activul total și datoriile totale și exprimă „averea acționarilor” stabilită pe baza bilanțului patrimonial.

Un indicator derivat din acesta este: valoarea netă/acțiune care se determină împărțind activul net contabil la numărul de acțiuni în circulație.

De menționat faptul că Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare, nu permite listarea acțiunilor sub valoarea nominală.

În perioada auditată, sumele achitate pentru realizarea programelor de investiții, re tehnologizare și achiziționare de material aeronautic ale TAROM, asigurate de la bugetul de stat prin bugetul Ministerului Transporturilor, în conformitate cu prevederile art. 15 din OG nr. 45/1997 privind înființarea Societății Comerciale „Compania națională de transporturi aeriene române - TAROM” - S.A, au majorat capitalul social al TAROM, numărul de acțiuni și cota de participare a statului la capitalul social.

Astfel, în baza hotărârilor Adunării Generale Extraordinare a Acționarilor, în perioada 2012-2016 capitalul social al companiei s-a majorat cu suma de 170.058.285 lei.

Potrivit datelor prezentate în situațiile financiare întocmite de TAROM pentru perioada 2012-2016, situația capitalurilor proprii și a acțiunilor incluse în capitalul social se prezintă astfel:

Tabelul nr. 4 Situația capitalurilor proprii și a acțiunilor TAROM în perioada 2011-2016

Indicator	An 2011	An 2012	An 2013	An 2014	An 2015	An 2016
Capitaluri proprii (ANC) – mii lei	1.233.106	1.043.407	1.032.924	962.975	1.062.248	1.015.745
Capital social total (mii lei)	2.052.669	2.066.268	2.105.489	2.151.452	2.191.664	2.222.727
Capitaluri proprii/Capital social total (%)	60,07%	50,50%	49,06%	44,76%	48,47%	45,69%
Număr total de acțiuni	821.067.621	826.507.173	842.195.514	860.580.857	876.665.683	889.090.935
Număr acțiuni deținute de Statul român prin MT	796.237.704	801.677.256	817.365.597	835.750.940	851.835.766	864.261.018
Pondere acțiunilor deținute de Statul român prin MT în total număr acțiuni	96,97%	96,99%	97,05%	97,12%	97,17%	97,21%
Valoarea contabilă a acțiunilor - ANC/Număr total de acțiuni (lei/acțiune)	1,5	1,26	1,23	1,12	1,21	1,14
Valoare nominală (lei/acțiune)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Profit/acțiune	0	0	0	0	0	0

Situația prezentată indică o evoluție nefavorabilă a valorii contabile a acțiunilor emise și deținute de statul român, prin Ministerul Transporturilor, de la un maxim de 1,5 lei/acțiune în anul 2011 la 1,14 lei/acțiune în anul 2016, determinată de diminuarea valorii capitalurilor proprii (activului net contabil).

Din analiza datelor privind evoluția indicatorilor bilanțieri și a informațiilor prezentate în situațiile financiare întocmite pentru perioada 2012-2016, auditul reține faptul că valoarea **capitalurilor proprii** s-a diminuat cu suma de 217.360 mii lei în anul 2016 față de începutul anului 2012, evoluția acestora fiind determinată semnificativ de:

- influența pozitivă generată de majorarea capitalului social cu suma de 170.058 mii lei în perioada 2012-2016 prin capitalizarea sumelor asigurate de la bugetul statului pentru realizarea programelor de investiții, re tehnologizare și achiziționare de material aeronautic ale TAROM;

- influența pozitivă generată de creșterea rezervelor din reevaluare, în urma operațiunilor de reevaluare a activelor din exercițiile financiare 2013 și 2015. Valoarea rezervelor din reevaluare raportate în situațiile financiare preliminate pentru exercițiul financiar 2016 este mai mare cu 162.207 mii lei față de cea înregistrată la finele exercițiului financiar 2012;

- influența pozitivă generată de modificarea politicii contabile privind evaluarea, înregistrarea și prezentarea în contabilitate a unor elemente patrimoniale. Modificarea în cursul exercițiului financiar 2012 a regulilor, metodelor, normelor privind evaluarea, înregistrarea și prezentarea în contabilitate a elementelor patrimoniale a condus la majorarea valorii nete a imobilizărilor corporale și implicit a valorii capitalurilor proprii prezentate în situațiile financiare ale anului 2012 cu suma de 50.361 mii lei.

- influența negativă generată de pierderile realizate în exercițiile financiare 2012-2016, în cuantum total de 545.339,98 mii lei, la finele exercițiului financiar 2016 societatea raportând pierdere reportată (preliminară) de 2.091.103 mii lei.

Începând cu exercițiul financiar 2013 valoarea capitalurilor proprii s-a diminuat la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris, consecință a majorării pierderilor neacoperite din perioada auditată.

Pierderile realizate de societate în perioada 2012-2016 au fost determinate în principal de rezultatele negative din activitatea de exploatare, evoluția acestora fiind prezentată în tabelul următor:

Tabelul nr. 5 Evoluția pierderilor realizate de TAROM în perioada 2012-2016

Exercițiul financiar	<i>mii lei</i>				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pierderea anului, din care:	-230.617,52	-130.167,73	-110.161,00	-27.426,98	-46.966,75
Rezultat din exploatare	-249.007,73	-138.822,73	-129.307,08	-39.302,86	-63.579,28
Rezultat financiar	18.390,22	8.655,00	19.146,08	11.875,88	16.612,53
Pierderea reportată*	-1.675.049	-1.905.667	-2.035.834	-2.064.013	-2.091.103

Sursa: TAROM, Departament Raportare și Control Financiar

* Pierderea reportată reprezintă valoarea cumulată a pierderilor realizate de TAROM până la exercițiul financiar respectiv

Rezultatele negative din activitatea de exploatare au fost cauzate în principal de necorelarea veniturilor cu cheltuielile, gradul de încărcare a aeronavelor (Load Factor) pe cursele interne și externe situându-se sub pragul de rentabilitate (BELF – Break-Even Load Factor) calculat în funcție de gradul minim de ocupare al aeronavei la care veniturile sunt egale cu cheltuielile:

Tabelul nr. 6 Situația gradului de încărcare a aeronavelor TAROM în perioada 2012-2016

Indicator	2012	2013	2014	2015	2016
L.F. curse externe (%)	66,05	64,97	65,50	68,26	67,87
BELF curse externe (%)	82	86	81	82	78
L.F. curse interne (%)	69,18	69,20	67,53	68,82	65,73
BELF curse interne (%)	82	80	69	66	73

Sursa: TAROM, Departament Raportare și Control Financiar

Pe de altă parte, rezultatul din exploatare a fost influențat pozitiv de scăderea prețului petrolului pe piață și negativ de creșterea cursului de schimb USD/RON, moneda în care se derulează operațiunile de achiziție și plată a petrolului fiind USD.

Influența totală a fluctuațiilor prețului petrolului și a cursului valutar asupra rezultatelor companiei în perioada auditată a fost pozitivă, determinând diminuarea cheltuielilor cu suma de 44.889.800 USD, conform tabelului următor:

Tabelul nr. 7 Influența prețului petrolului asupra rezultatelor companiei

Nr. crt.	An	Realizat - preț USD/tonă	Realizat consum tone	Influența pozitivă din scădere preț petrol	Curs mediu anual USD/ RON - petrol	Valoare USD achiziție petrol	Influența negativă din creștere curs USD	Influența negativă din creștere curs USD	Influența totală
				USD		USD	RON	USD	USD
0	1	2	3 (Q)	4 = (2-1)*3	5	6	7= (5 P0 - 5 P1)* 6	8=7/6	9=4+8
1.	2011	1.065	105.239	0,00	3,0374	115.076.464	0,00	0,00	0,00
2.	2012	1.111	101.035	-4.647.617	3,4753	112.278.246	-49.173.886	-14.149.211	-18.796.828
3.	2013	1.050	102.611	6.259.307	3,32892	109.544.107	16.044.123	4.819.622	11.078.930
4.	2014	1.006	113.401	4.989.644	3,3417	115.803.134	-1.489.939	-445.851	4.543.793
5.	2015	609	118.081	46.878.426	4,0023	73.189.470	-48.344.662	-12.079.145	34.799.281
6	2016	491	119.439	14.093.811	4,0587	59.623.671	-3.365.477	-829.186	13.264.624
TOTAL			554.568	67.573.573		470.438.629	-86.329.840	-22.683.772	44.889.800

Sursa de date: TAROM, Departament Raportare și Control Financiar

Conform prevederilor pct. 423 din Reglementările contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, aprobate prin OMF 1802/2014, pierderea contabilă reportată se acoperă din profitul exercițiului financiar curent, din profitul reportat aferent exercițiilor financiare precedente, din rezerve, prime de capital și capital social.

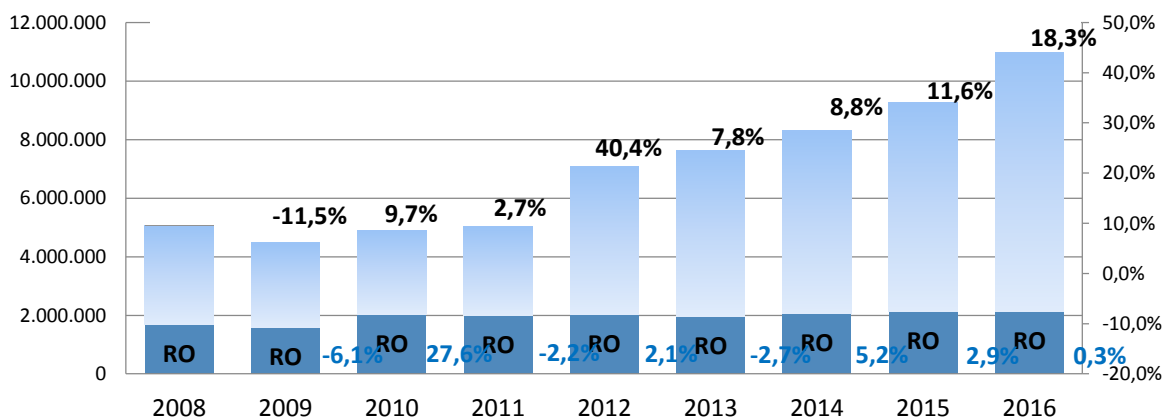
De asemenea, în baza dispozițiilor Legii societăților comerciale nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, care prevăd că repartizarea dividendelor se efectuează numai din profituri reale, nu se pot distribui dividende înainte de acoperirea pierderilor contabile.

Întrucât în perioada 2012-2016 societatea a realizat pierderi contabile în cuantum total de 545.339,98 mii lei, iar la finele exercițiului financiar 2016 pierderea reportată preliminară a fost de 2.091.103 mii lei, este puțin probabil ca în perioada următoare acțiunile TAROM să poată avea capacitatea de a genera venituri din dividende investitorilor potențiali.

În ultimii ani, piața transportului aerian din România a manifestat o tendință accentuată de creștere. În anul 2016 a fost înregistrat un număr record de 10,98 milioane de pasageri pe Aeroportul Otopeni, în creștere cu 18,3% față de anul 2015, TAROM reușind să capteze 20% din traficul înregistrat pe curse regulate externe și interne, reprezentând 2,2 milioane pasageri.

În condițiile creșterii exponențiale a traficului total de pasageri pe aeroportul Otopeni, TAROM nu a reușit să-și mențină cota de piață, înregistrând în ultimii ani un număr de pasageri aproximativ constant:

Diagrama nr. 2 Evoluția traficului de pasageri pe aeroportul Otopeni în perioada 2008-2016



Sursa: TAROM, Direcția Marketing și Vânzări

Graficul de mai sus indică incapacitatea companiei de absorbi creșterea din piață. Pe de altă parte, menținerea numărului de pasageri la un nivel aproximativ constant sugerează și existența unui segment de pasageri fideli acesteia.

CONCLUZIILE AUDITULUI

➤ În perioada auditată, sumele achitate pentru realizarea programelor de investiții, rețehnologizare și achiziționare de material aeronautic ale TAROM, asigurate de la bugetul de stat prin bugetul Ministerului Transporturilor în conformitate cu prevederile legale, au majorat capitalul social al TAROM, numărul de acțiuni și cota de participare a statului la capitalul social.

➤ Din analiza efectuată auditul reține că în perioada 2012-2016 **investiția statului în acțiuni TAROM nu a determinat efectul scontat, acțiunile subscrise de stat la capitalul social al TAROM neavând capacitatea de a genera dividende.**

Valoarea contabilă a acțiunilor deținute de statul român, prin Ministerul Transporturilor, la TAROM, a înregistrat o evoluție nefavorabilă, de la un maxim de 1,5 lei/acțiune în anul 2011 la 1,14 lei/acțiune în anul 2016, determinată de diminuarea valorii capitalurilor proprii (activului net contabil).

Valoarea unui activ financiar de natura acțiunilor este direct influențată de mărimea fluxurilor de venit viitoare generate de acesta.

În perioada 2012-2016 societatea a realizat pierderi contabile în cuantum total de 545.339,98 mii lei, iar la finele exercițiului financiar 2016 pierderea reportată preliminară a fost de 2.091.103 mii lei, astfel încât este puțin probabil ca în viitorul apropiat acțiunile TAROM să poată genera venituri din dividende.

Întrucât acțiunile aducătoare de dividende sunt în general preferate de investitori, fiind tranzacționate la un preț mai mare, se poate concluziona că **în perioada auditată nu au fost luate măsuri suficiente și adecvate pentru realizarea obiectivului strategiei guvernamentale privind privatizarea societății, respectiv acela de maximizare a prețului ce poate fi obținut din vânzarea pachetului de acțiuni minoritar deținut de stat.**

Începând cu exercițiul financiar 2013 valoarea capitalurilor proprii s-a diminuat la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris, consecință a majorării pierderilor neacoperite din perioada auditată.

Prin măsurile luate de managementul companiei nu s-a reușit menținerea unui nivel adecvat al capitalurilor proprii, începând cu anul 2013 valoarea acestora diminuându-se la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris.

Decizia de investire se fundamentează în principal pe factorii determinanți ai valorii, endogeni și exogeni (rentabilitate, risc, durată). Creșterea riscului asociat investiției poate influența negativ deciziile potențialilor investitori privați și prețul care poate fi obținut din vânzarea acțiunilor TAROM.

Activitatea de exploatare desfășurată de TAROM în perioada 2012-2016 nu a fost în măsură să contribuie favorabil la menținerea cotei legale a valorii activului net contabil și la obținerea unei valori adăugate din activitatea desfășurată, care să conducă la sporirea averii acționarilor.

Deși rezultatul din exploatare a fost influențat pozitiv de scăderea prețului petrolului pe piață, pierderile realizate de societate au fost determinate în principal de rezultatele negative din activitatea de exploatare, urmare necorelării veniturilor cu cheltuielile, gradul de încărcare a aeronavelor realizat de TAROM pe cursele interne și externe neasigurând eficiența operațională.

În condițiile creșterii exponențiale a traficului total de pasageri pe aeroportul Otopeni, TAROM a înregistrat în ultimii ani un număr de pasageri aproximativ constant, compania neavând capacitatea de absorbi creșterea din piață și de a-și menține cota de piață.

Influențele pozitive asupra valorii capitalurilor proprii provin preponderent din factori conjuncturali, externi, respectiv din aporturile statului la capitalul social, fluctuația prețului petrolului pe piață și aplicarea tratamentelor contabile alternative privind evaluarea, înregistrarea și prezentarea în contabilitate a elementelor patrimoniale.

În situația actuală, în opinia echipei de audit, o eventuală decizie privind vânzarea pachetului de acțiuni deținut de stat la societate nu ar produce efectul scontat de maximizare a veniturilor bugetare.

■ *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

2.2 Evaluarea modului în care reprezentanții statului în AGA și membrii CA s-au implicat și au sprijinit activitatea TAROM

Potrivit actului normativ de înființare, compania TAROM este condusă de adunarea generală a acționarilor și de consiliul de administrație, ale căror componență și atribuții sunt cele prevăzute de lege și de statutul societății.

Competența luării deciziilor de administrare și de conducere a companiei, precum și răspunderea pentru efectele acestora, revine consiliului de administrație și directorului/directorilor căruia/căroro i-a/le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de Administrație în condițiile legii și ale statutului societății.

În contextul OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, începând cu exercițiul financiar 2012 la nivelul TAROM a fost introdus managementul privat, recrutarea managementului superior, respectiv a directorului general și a membrilor CA fiind realizată de către o societate de recrutare.

Până la definitivarea selecției membrilor consiliului de administrație ai TAROM, în exercițiul financiar 2012 administrarea societății s-a realizat de către administratori numiți prin ordin al ministrului transporturilor.

În legătură cu aspectele referitoare la activitatea AGA și CA, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarele întrebări principale:

- *Activitatea reprezentanților statului în AGA și a membrilor CA a reprezentat un factor stimulator sau perturbator pentru atingerea obiectivelor companiei?*
- *A existat o implicare suficientă, constantă și eficientă pentru susținerea activității TAROM?*

În activitatea organelor de administrare și conducere ale TAROM, precum și în implementarea principiilor de guvernare corporativă la nivelul companiei, auditul reține o serie de puncte slabe generatoare de riscuri și vulnerabilități privind realizarea obiectivelor de performanță, după cum urmează:

■ **În perioada auditată au avut loc numeroase schimbări în managementul companiei, ceea ce ar putea reprezenta un factor perturbator în elaborarea și implementarea unei strategii coerente care să conducă la atingerea obiectivelor de performanță.**

În ședința extraordinară din data de 12.10.2012, prin Hotărârea nr. 7/12.10.2012 AGA a luat act de definitivarea selecției membrilor CA în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 și a aprobat modificarea statutului companiei potrivit reglementărilor aplicabile privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Începând cu această dată, componența organelor de conducere și administrare a suferit numeroase schimbări. În perioada 2012-2016 mandatele membrilor CA au fost revocate de AGA de două ori pentru deficiențe manageriale/neîndeplinirea obligațiilor din contractele de mandat, iar o parte din membrii CA selectați conform OUG 109/2011 sau numiți provizoriu, au renunțat la mandatul de administrator, prin demisie.

De asemenea, conducerea executivă a suferit mai multe schimbări, urmare renunțării la mandat sau revocării din funcție pentru deficiențe manageriale.

*Sinteza Raportului „Performanța activității de transport aerian la operatorul național,
TAROM S.A. în perioada 2012 - 2016”*

Prezentăm în continuare calendarul modificărilor intervenite la nivelul CA TAROM în perioada 2012-2016:

Nr. crt.	Nume/Prenume	Perioada reprezentării în Consiliul de Administrație	Actul de numire
1.	Neacșa Petre	31.10.2011-27.06.2012	H.AGA nr. 10/31.10.2011
2.	Ivona Stan	31.05.2011-27.06.2012	H.AGA nr. 04/31.05.2011
3.	Macec Valentin	22.08.2012-12.10.2012 12.10.2012-04.11.2013	H.AGA nr. 6/22.08.2012 H.AGA nr. 7/12.10.2012
4.	Gafița Remus Nicolae	22.08.2012 – 12.10.2012	H.AGA nr. 6/22.08.2012
5.	Susanu Florin	22.08.2012 – 12.10.2012	H.AGA nr. 6/22.08.2012
6.	Alexe Florin Alexandru	22.08.2012 – 12.10.2012	H.AGA nr. 6/22.08.2012
7.	Pascariu Corneliu Dan	12.10.2012 – 04.11.2013	H.AGA nr. 7/12.10.2012
8.	Ladunca Ciprian	12.10.2012 – 04.11.2013	H.AGA nr. 7/12.10.2012
9.	Vystopil Heinrich	12.10.2012 – 26.10.2012	H.AGA nr. 7/12.10.2012
10.	Isar Lucian	12.10.2012 – 29.05.2013	H.AGA nr. 7/12.10.2012
11.	Ghenea Marius Aurel	12.10.2012 – 04.11.2013	H.AGA nr. 7/12.10.2012
12.	Prunariu Dumitru Dorin	12.10.2012 – 04.11.2013	H.AGA nr. 7/12.10.2012
13.	Demetriade Nicolae	08.05.2013 – 23.10.2013	H.AGA nr. 2/08.05.2013
14.	Donescu Manuel	04.11.2013 – 06.05.2014	H.AGA nr. 6/04.11.2013
15.	Speteanu Bogdan Ionuț	04.11.2013 – 07.03.2014	H.AGA nr. 6/04.11.2013
16.	Luca Florin	04.11.2013 – 06.05.2014	H.AGA nr. 6/04.11.2013
17.	Sebeșeanu Constantin	22.01.2014 – 06.05.2014	H.AGA nr. 1/22.01.2014
18.	Artopolescu Petrișor Ovidiu	22.01.2014 – 06.05.2014	H.AGA nr. 1/22.01.2014
19.	Stein Dante	04.11.2013 – 06.05.2014 06.05.2014 – 23.03.2015 (membru provizoriu)	H.AGA nr. 6/04.11.2013 H.AGA nr. 4/06.05.2014
20.	Matache Iulian Ghiocel (membru provizoriu)	06.05.2014 – 18.12.2014	H.AGA nr. 4/06.05.2014
21.	Cîmpeanu Toma Dorin	06.05.2014 – 23.03.2015	H.AGA nr. 4/06.05.2014
22.	Dumitrașcu Gabriel (membru provizoriu)	06.05.2014 – 23.03.2015	H.AGA nr. 4/06.05.2014
23.	Andrei Dan (membru provizoriu)	06.05.2014 – 23.03.2015	H.AGA nr. 4/06.05.2014
24.	Filipescu Răzvan (membru provizoriu)	04.11.2013 – 06.05.2014	H.AGA nr. 6/04.11.2013
25.	Radu Mihai Fleanta (membru provizoriu)	06.05.2014 nu a acceptat mandatul - declarație notar	H.AGA nr. 4/06.05.2014
26.	Cornilă Anișoara (membru provizoriu)	09.02.2015 – 23.03.2015	H.AGA nr. 2/06.03.2015
27.	Măchiță Dan Aurel (membru provizoriu)	23.03.2015 – prezent	H.AGA nr. 3/23.03.2015
28.	Heinzmann Christian	23.03.2015 – 06.05.2016	H.AGA nr. 3/23.03.2015
29.	Andrei Dragoș	23.03.2015 – prezent	H.AGA nr. 3/23.03.2015
30.	Florescu Radu Francisc	23.03.2015 – prezent	H.AGA nr. 3/23.03.2015
31.	Boloș Marcel Ioan	23.03.2015 – 24.11.2015	H.AGA nr. 3/23.03.2015
32.	Iordache Valentin	23.03.2015 – prezent	H.AGA nr. 3/23.03.2015
33.	Țiclea Tiberiu	23.03.2015 – 06.05.2016	H.AGA nr. 3/23.03.2015
34.	Stoe Gabriel	27.11.2015 – 14.03.2016 (membru provizoriu)	H.CA nr. 22/27.11.2015 H.AGA nr. 8/29.12.2015
35.	Moșteanu Liviu Ionuț	14.03.2016 – 31.05.2016	H.AGA nr. 2/14.03.2016
36.	Plaveti Iulius Dan	07.07.2016 – 26.01.2017	H.AGA nr. 6/07.07.2016
37.	Irimescu Florentina	07.07.2016 – 09.12.2016	H.AGA nr. 6/07.07.2016
38.	Stan Ivona	07.07.2016 – 26.01.2017	H.AGA nr. 6/07.07.2016
39.	Boloș Marcel Ioan	09.12.2016 – 26.01.2017	H.AGA nr. 11/09.12.2016

Schimbările intervenite la nivelul conducerii executive TAROM în perioada vizată au fost generate de deficiențe manageriale constatate de organele ierarhice superioare sau de renunțarea la funcție prin demisie. Dintre acestea, amintim:

■ **prin Hotărârea nr. 7/21.03.2016, CA decide revocarea începând cu această dată a Conducerii Executive TAROM, respectiv:**

- revocarea mandatului de Director General – CEO al domnului Heinzmann Christian Edouard, ca urmare a deficiențelor manageriale constatate în urma controalelor desfășurate de diferite instituții ale statului, neîndeplinirii obiectivelor din contractul de mandat nr. SG 6970/19.11.2012 și din Planul de Management 2013-2016, neîndeplinirii în totalitate a deciziilor CA adoptate pe parcursul anului 2015.

- revocarea mandatului de Director General Administrativ a domnului Tiberiu Țiclea „ca urmare a unor grave deficiențe manageriale”, printre care: ■ apariții în media cu potențial de vulnerabilizare a imaginii TAROM, cu nerespectarea obligației de exercitare a mandatului cu prudență, diligență și loialitate; ■ refuzul de a transmite anumite documente membrilor CA; ■ prezentarea unor documente neasumate prin semnătură de autor; ■ inducerea în eroare a membrilor CA cu privire la procedura de vot prin susținerea, în calitatea sa de jurist, a faptului că numai membrii CA numiți în baza OUG nr. 109/2011 pot vota, iar deciziile CA pot fi luate numai cu majoritatea voturilor membrilor selectați conform OUG nr. 109/2011, deși conform Statutului toate voturile sunt egale.

Prin Hotărârea AGA nr. 4/06.05.2016, AGA ia act de Hotărârea nr. 7/2016 a CA privind revocarea mandatului de Director General al domnului Heinzmann Christian și a mandatului de Director General Administrativ al domnului Țiclea Tiberiu și constată revocarea acestora cu justă cauză, având în vedere, pe lângă motivele prezentate de Președintele CA și următoarele: ■ în cazul domnului Țiclea Tiberiu, neîndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță pentru anul 2015 prevăzute în contractul de mandat nr. SG 5637/29.09.2015; ■ în cazul domnului Heinzmann Christian, neîncheierea unui contract de mandat cu compania, fapt care poate aduce prejudicii majore companiei, nerealizarea indicatorilor bugetari pe anul 2015, neîndeplinirea măsurilor cu termen de implementare 2015 prevăzute în Planul de Administrare 2013-2016, având în vedere dubla calitate (de Director General începând cu 2012 și de administrator, începând cu 2015).

Pentru motivele prezentate mai sus, **prin Hotărârea nr. 4/06.05.2016 AGA revocă din funcția de administratori pe dl. Heinzmann Christian și pe dl. Țiclea Tiberiu.**

■ Prin Hotărârea nr. 18/14.11.2016, CA respinge Raportul de Activitate al Directorului General Administrativ dl. Lucrețiu Paul Gurău pentru perioada 17 iul.-15 oct. 2016 datorită neîndeplinirii criteriilor de performanță prevăzute în Anexa 1 la contractul de mandat, printre care: ■ nerealizarea evaluării și restructurării departamentelor din subordine; ■ punerea în aplicare deficitară și cu întârziere a hotărârilor CA privind restructurarea/reorganizarea unor compartimente; ■ neimplementarea unui sistem de pontaj și prezență; ■ neimplementarea sistemelor de control acces; ■ nerealizarea unei grile de salarizare unitare; ■ neidentificarea proceselor operaționale și neprocedurarea acestora. În consecință, **CA constată încetarea de drept a contractului de mandat nr. SG4472/17.06.2016 încheiat cu acesta.**

■ **Auditul a reținut existența unor situații generatoare de vulnerabilități privind performanța managementului și realizarea obiectivului de creștere a eficienței operatorului economic, determinate de nerespectarea cerințelor minime prevăzute de OUG 109/2011 în stabilirea de către Consiliul de Administrație a criteriilor de selecție pentru persoanele din managementul superior.**

Scopul declarat al OUG nr. 109/2011 a fost acela de a crea premisele legislative și administrative care să conducă la creșterea eficienței operatorilor economici, în considerarea faptului că eficiența unui operator economic depinde, în mod determinant, de performanța managementului acestuia, de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare.

De asemenea, la emiterea actului normativ menționat a fost luată în considerare necesitatea de a fi instituite pârghii de garantare a obiectivității și transparenței selecției managementului și a membrilor organelor de administrare, de asigurare a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale, având în vedere faptul că lichiditatea, solvabilitatea și funcționalitatea acestor societăți au o influență determinantă asupra stabilității ansamblului economiei.

Din păcate, la nivelul TAROM nu au fost respectate în toate cazurile principiile impuse de OUG nr. 109/2011 privind stabilirea criteriilor de selecție pentru poziții cheie din managementul companiei.

Criteriile de selecție pentru pozițiile de Director General Administrativ (CAO) și Director Financiar (CFO) formulate prin Decizia nr. 2/19.08.2015 de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare au fost aprobate la punctul nr. 13 din Hotărârea CA nr. 13/20.08.2015 .

Pentru funcția de Director General Administrativ, având în subordine aproape toate direcțiile din cadrul societății, Consiliul de administrație a stabilit criterii de selecție care nu corespund cerințelor minime prevăzute la art. 35 alin. (5) din OUG nr. 109/2011:

*„Art. 35.(5) Consiliul de administrație sau, după caz, expertul independent stabilește criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o **experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți comerciale din sectorul privat**. Criteriile de selecție vor fi elaborate și selecția va fi efectuată cu respectarea principiilor liberei competiții, nediscriminării, transparenței și asumării răspunderii și **cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate a societății comerciale.**”*

În loc de cerințe privind „*experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere*” a unor societăți din domeniul aviației, la punctul 13 din Hotărârea CA nr. 13/20.08.2015 au fost stabilite cerințe de echivalență într-o profesie juridică și „*cunoștințe despre industria aviației comerciale*”.

Pentru funcția de Director Financiar, responsabil la cel mai înalt nivel de management financiar al companiei, a fost solicitată experiență relevantă în funcția de CFO (Director Financiar) **sau echivalent într-o profesie juridică**, contrar prevederilor art. 10 alin. (2) din Legea contabilității nr. 82/1991 potrivit căreia persoana împuternicită să îndeplinească funcția de director economic trebuie să aibă studii superioare economice. Totuși, această funcție a fost ocupată numai de persoane cu studii economice superioare.

■ **Deciziile AGA și CA TAROM nu au reprezentat în toate cazurile un factor stimulator pentru buna funcționare și creșterea performanței companiei.**

a) **Decizia AGA nr. 6/04.11.2013 privind revocarea membrilor CA TAROM a influențat negativ rezultatele exercițiului financiar 2015.** Urmare constatării de către instanța de judecată a revocării fără justă cauză, decizia AGA a determinat plata de daune interese către membrii CA și majorarea pierderii realizate în anul 2015 cu suma totală de 2.140.937,50 lei plătită în Dosarul nr. 495/93/2014.

La data de 04.11.2013, prin Hotărârea nr. 6/04.11.2013 adoptată de AGA TAROM au fost revocați din calitatea de administratori membrii CA numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 pentru nerespectarea obligațiilor administratorului, motivat de faptul că aceștia nu au acționat cu loialitate față de societate și nu au susținut interesele acționarilor acesteia, precum și de faptul că declarațiile unor membri CA au afectat imaginea societății.

Membrii CA revocați prin Hotărârea AGA nr. 6/04.11.2013 au acționat în judecată compania TAROM, solicitând plata de daune interese pentru revocare fără justă cauză.

Temeinicia Hotărârii AGA privind revocarea membrilor CA a fost sancționată de instanța de judecată prin Sentința Civilă nr. 3739/17.12.2014 pronunțată în Dosarul nr. 495/93/2014 aflat pe rolul Tribunalului Ilfov, Secția Civilă, modificată și rămasă definitivă prin Decizia Curții de Apel București nr. 1464A/08.10.2015.

Analizând actele și lucrările dosarului, instanța a constatat revocarea fără justă cauză a membrilor CA și a admis cererea acestora privind plata de daune interese în cuantum egal cu remunerația lunară netă pentru perioada rămasă până la expirarea contractelor de mandat, respectiv 28.10.2016. În consecință, instanța a obligat compania TAROM la plata sumei de 54.000 euro cu titlu de daune interese pentru fiecare reclamant, sumă actualizată cu indicele de inflație și la care se adaugă dobânda legală, precum și la plata cheltuielilor de judecată.

b) **Deciziile AGA și CA privind mutarea sediilor agențiilor externe din oraș în aeroport au avut un impact negativ asupra vânzărilor nete realizate de acestea,** veniturile din vânzarea билетelor realizate prin agențiile externe înregistrând un trend descendent în perioada 2013-2016 față de anul 2012.

La punctul 6 din Hotărârea nr. 1/29.01.2013, CA „decide închiderea activității următoarelor agenții externe care au sediul în oraș după cum urmează: Ag. VIENA, Ag. Paris, Ag. FRANKFURT Am MAIN; Ag. ROMA; Ag. ANGLIA; Ag. UNGARIA; Ag. TEL AVIV, începând cu data de 01.02.2013.”, „în contextul reorganizării activității Companiei și eficientizarea acesteia.”

La punctul 6 din Hotărârea CA nr. 2/15.02.2013 s-a aprobat în schimb „prelungirea termenului de transfer al activității agențiilor externe din oraș în aeroport până la data de 31.03.2013.”

La punctul 5 din Hotărârea nr. 3/11.03.2013, același CA aprobă schimbarea sediului Agenției TAROM Tel Aviv în altă locație și a sediului Agenției TAROM Budapesta în aeroport.

La punctul 4 din Hotărârea nr. 5/27.09.2013, AGA a aprobat mutarea sediilor din oraș în aeroport pentru agențiile Anglia, Paris, Roma, Viena, Frankfurt.

Măsura nu a condus la creșterea veniturilor din activitatea desfășurată de agențiile externe, mutarea sediilor agențiilor din oraș în aeroport conducând la scăderea vânzărilor nete efectuate prin agențiile externe, conform tabelului următor:

**Tabelul nr. 8 Situația vânzărilor realizate prin agențiile externe în perioada auditată
- USD -**

Canal de distribuție	Vânzări nete IAN-DEC 2012	Vânzări nete IAN-DEC 2013	Vânzări nete IAN-DEC 2014	Vânzări nete IAN-DEC 2015	Vânzări nete IAN-DEC 2016
AG. EXTERNE	9.521.383	9.545.230	9.339.956	8.745.153	7.977.926

Sursa: TAROM, Direcția Comercială

Din situațiile prezentate de Biroul Analiză Contracte Clienți din cadrul TAROM, cel mai semnificativ impact al măsurii CA privind mutarea sediului din oraș în aeroport s-a produs asupra vânzărilor realizate de Agenția Roma, care s-au diminuat cu 22,43% în anul 2014 față de anul 2013, cu 17,62% în anul 2015 față de anul 2014 și cu 36,29% în anul 2016 față de anul 2015.

■ Reprezentanții statului în AGA TAROM par a nu fi conștientizat suficient importanța modului de stabilire a obiectivelor și criteriilor de performanță prevăzute în contractele de mandat încheiate în temeiul OUG nr. 109/2011 în ceea ce privește monitorizarea eficientă a evoluției performanței economice a societății.

Potrivit Statutului TAROM modificat în concordanță cu prevederile OUG 109/2011, AGA stabilește competențele și răspunderile CA, se pronunță asupra gestiunii consiliului de administrație și evaluează periodic activitatea acestuia, pentru a se asigura că sunt respectate principiile de eficiență economică și profitabilitate în funcționarea companiei.

Din analiza indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat ale membrilor CA auditul reține faptul că indicatorii stabiliți nu îndeplinesc în totalitate caracteristici specifice, cum ar fi: să fie măsurabili, să poată oferi informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv, să fie accesibili, relevanți și stabiliți pentru o anumită durată în timp.

În Anexa 1 la contractele de mandat nr. SG 2783/08.05.2013, nr. SG 6473/29.10.2012, nr. SG 6472/29.10.2012, nr. SG 6471/29.10.2012, nr. SG 6474/29.10.2012, nr. SG 6470/29.10.2012 și nr. SG 6469/29.10.2012 ale membrilor CA selectați în temeiul OUG nr. 109/2011 și numiți prin Hotărârile AGA nr. 2/08.05.2013 și nr. 7/12.10.2012 se precizează următoarele:

„1. Obiectivele/criteriile de performanță cantitative vor fi cuprinse în Planul de administrare ce va fi realizat în termenul de 90 de zile conform O.U.G. nr. 109/2011, bazate pe:

- a) Atingerea profitului Companiei în semestrul I al anului 2016;
- b) Reducerea anuală a pierderilor;
- c) Reducerea anuală a arrieratelor;
- d) Creșterea anuală a productivității muncii.

2. Dintre obiectivele/criteriile de performanță calitative enumerăm următoarele:

- Crearea unei structuri de leadership care să permită Consiliului să lucreze într-un spirit de colaborare;
- Recrutarea în rândul Consiliului, atunci când e cazul, a unor administratori cu o structură echilibrată de expertiză, aptitudini, experiență și perspectivă și care manifestă independență în gândire și acțiune ireproșabilă;
- Realizarea unei înțelegeri cuprinzătoare și nuanțate a tuturor aspectelor legate de strategie, apetitul de risc și administrare a companiei;
- Numirea unui director executiv și asigurarea că acesta, împreună cu restul echipei de management, posedă aptitudinile, expertiza, experiența, valorile, atitudinile și energia necesare pentru asigurarea succesului mandatului;

- **Abordarea unei strategii și a unei performanțe pe termen lung**, asigurând un succes sustenabil, dincolo de durata mandatului;
- **Respectarea diferențelor între responsabilitățile Consiliului, de stabilire a direcției, supraveghere și control și responsabilitățile managementului executiv, de a conduce activitatea de zi cu zi a companiei;**
- **Convenirea cu managementul executiv al Companiei a unei strategii adecvate și sprijinirea acestuia odată ce au fost stabiliți parametri;**
- **Provocarea permanentă și profundă a managementului executiv în legătură cu propunerile strategice, politicile în materie de administrare de riscuri și a problemelor operaționale majore;**
- **Introducerea unor procese riguroase de monitorizare a conformării organizaționale cu strategia, apetitul de risc și cu toate legile și reglementările aplicabile;**
- **Evaluarea cu regularitate a propriei eficiențe a Consiliului, colectiv și individual și luarea măsurilor care se impun.”**

Planul de administrare a fost aprobat prin hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012 și cuprine obiective cantitative și calitative, astfel:

- obiectivele cantitative se referă la:

- Costul productivității - Cheltuieli la 1000 lei venituri
- Indice productivitate nr. salariați/pasageri (2012-100, 2013-103, 2014-106, 2015-109, 2016-113)
- Reducerea pierderii de la 253 mil. lei în anul 2012 la 202 mil. lei în anul 2013, 135 mil. lei în anul 2014, 50 mil. lei în anul 2015 și profit de 35 mil. lei în anul 2016 „ce va fi atins în primul semestru al anului 2016 și va fi menținut în continuare”
- Flux de numerar net la dispoziția companiei în mil. lei (2012= -93 mil. lei, 2013=-220 mil. lei, 2014= -266 mil. lei, 2015= -293 mil. lei, 2016= -346 mil. lei)
- Disponibil de cash pe perioada planului de acțiune la sfârșitul anului în mil. lei (2012= 439 mil. lei, 2013= 237 mil. lei, 2014= 102 mil. lei, 2015= 52 mil. lei, 2016= 87 mil. lei)

- obiectivele calitative se referă la:

1. „Stabilirea unei structuri eficiente de leadership care să permită Consiliului de Administrație să lucreze în colaborare ca într-o echipă.
2. Recrutarea membrilor potriviți, care să asigure un echilibru între expertiză, abilități, experiență și perspective și care să demonstreze o independență ireproșabilă în gândire și acțiune.
3. Formarea unei înțelegeri cuprinzătoare a tuturor aspectelor legate de strategie, apetitul de risc și administrare a Companiei, cât și constatarea riscurilor cu care se confruntă Compania dar și gradul de elasticitate;
4. Numirea Directorului General Executiv și evaluarea talentelor de vârf din Companie, pentru a se asigura că Directorului General Executiv și echipa de top management posedă abilitățile, valorile, atitudinile și energia esențială pentru succes;
5. Asumarea unei viziuni pe termen lung cu privire la strategie și performanță, cu accent pe un succes de durată.
6. **Respectarea diferenței dintre responsabilitățile Consiliului de Administrație legate de stabilirea direcției, de supraveghere și control și responsabilitățile conducerii executive de a conduce business-ul.**

7. **Punerea de acord cu managementul în privința strategiei și susținerea acestuia odată ce deciziile au fost luate.**
8. **Provocarea conducerii executive la discuții viguroase și amănunțite privind toate propunerile strategice, politicile cheie privind riscurile și aspectele operaționale majore.**
9. **Punerea în aplicare a unor procese riguroase și hotărâte pentru monitorizarea adaptării organizaționale la strategie și apetitul de risc și la toate legile și reglementările aplicabile.**
10. **Analizarea periodică a eficienței Consiliului de Administrație și luarea măsurilor necesare.”**

Pentru indicatorul cantitativ „Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale” din Planul de Administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012, nu au fost prevăzute rezultatele prognozate, ci numai evoluția grafică a acestuia, astfel încât evaluarea gradului de realizare pentru perioada 2013-2015 nu se poate efectua.

Contractele de mandat nr. SG 5633/29.09.2015, nr. SG 5634/29.09.2015, nr. SG 5635/29.09.2015, nr. SG 5636/29.09.2016 și nr. SG 5637/29.09.2015 ale administratorilor neexecutivi numiți prin hotărârea AGA nr. 3/23.03.2015 în urma procedurii de selecție derulată în conformitate cu prevederile OUG 109/2011, ale căror formă și conținut au fost aprobate prin hotărârea AGA nr. 7/29.09.2015, conțin obiective și criterii de performanță prevăzute în Anexa nr. 1 la contracte, după cum urmează:

Obiectivul și criteriul de performanță	U.M	2015	2016	2017	2018	2019
1. Reducerea obligațiilor restante la bugetul statului, bugetul asig. sociale, bugetele locale, bugetul fondurilor speciale și la alți creditori	Mii lei	14	0	0	0	0
2. Reducerea creanțelor restante	Mii lei	3.300	3.250	3.200	Conform BVC aprobat pentru anul 2018	Conform BVC aprobat pentru anul 2019
3. Indicator de profitabilitate-cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Lei/1000 lei	1.006	1.004	992	Conform BVC aprobat pentru anul 2018	Conform BVC aprobat pentru anul 2019
4. Creșterea veniturilor	Mii lei	1.536.535	1.547.614	1.597.944	Conform BVC aprobat pentru anul 2018	Conform BVC aprobat pentru anul 2019
5. Armonizarea flotei		Inițiere studiu privind planificarea flotei TAROM	Finalizare studiu privind planificarea flotei TAROM și prezentarea soluțiilor (inclusiv de finanțare)	Implementare soluții propuse și aprobate	Implementare soluții propuse și aprobate	Implementare soluții propuse și aprobate

Conform clauzelor contractuale, contractele de mandat își produc efectele de la data de 23.03.2015 până la data de 23.03.2019, sau, după caz, până la încetarea mandatului, înaintea expirării duratei sale, potrivit prevederilor contractuale sau legale.

Din analiza indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat auditul reține că nu au fost stabiliți indicatori valorici cuantificabili, cu termene precise care să acopere perioada întregului mandat al administratorilor, în baza cărora să se evalueze performanța managerială.

Pentru perioada 2018-2019 pentru o parte din indicatori nu au fost stabilite valori, acestea urmând a fi determinate în funcție de indicatorii aprobați prin bugetele de venituri și cheltuieli.

O astfel de abordare poate reprezenta un factor de risc în evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor, în condițiile aprobării cu întârziere a bugetelor de venituri și cheltuieli.

Menționăm că în perioada auditată bugetele de venituri și cheltuieli ale TAROM au fost aprobate în general cu întârzieri semnificative.

Având în vedere prevederile legilor anuale ale bugetului de stat pentru perioada 2012-2016 și actele normative privind reglementarea unor măsuri financiare în domeniul bugetar și la nivelul operatorilor economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari, bugetele de venituri și cheltuieli ale companiei TAROM au fost aprobate prin hotărâre a Guvernului, astfel: ■ pentru anul 2012, prin H.G. nr. 263/03.04.2012; ■ pentru anul 2013, prin H.G. nr. 444/04.07.2013; ■ pentru anul 2014, prin H.G. nr. 739/26.08.2014; ■ pentru anul 2015, prin H.G. nr. 560/15.07.2015; ■ pentru anul 2016, prin H.G. nr. 446/27.06.2016.

În aceste condiții, evaluarea în timp real a gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin contractele de mandat se poate dovedi dificilă sau chiar imposibilă, generând dificultăți în aplicarea măsurilor legale privind revocarea mandatelor membrilor CA pentru neîndeplinirea criteriilor și obiectivelor de performanță.

■ Din analiza modului de evaluare a gradului de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin planurile de administrare și contractele de mandat, auditul reține o serie riscuri privind realizarea obiectivului de monitorizare eficientă a evoluției performanței economice a TAROM de către autoritatea publică tutelară, prin reprezentanții statului în AGA.

Potrivit dispozițiilor art. 30 din OUG nr. 109/2011, „în termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație ...elaborează și prezintă adunării generale a acționarilor, spre aprobare, **planul de administrare**, care include strategia de administrare pe durata mandatului **pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat**” și „Dacă este cazul, adunarea generală a acționarilor poate decide completarea sau revizuirea planului de administrare, **dacă acesta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță stabiliți în contract.**”

În perioada auditată, membrii CA TAROM nu au respectat în toate cazurile obligația de a elabora Planul de Administrare și de a-l prezenta AGA în termenul prevăzut de OUG nr. 109/2011.

La nivelul TAROM, în perioada 2012-2016 au fost aprobate două Planuri de administrare, respectiv:

- Planul de Administrare al CA numit prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 în urma procedurii de selecție conform OUG nr. 109/2011, aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012, întocmit pentru perioada 2013-2016;

- Planul de Administrare pentru perioada 2016-2019 aprobat prin Hotărârea AGA nr. 7/09.09.2016, întocmit membrii CA selectați conform OUG nr. 109/2011 numiți prin Hotărârea AGA nr. 3/23.03.2015. La momentul aprobării planului, CA TAROM era constituit din 3 membri CA selectați conform OUG nr. 109/2011 și patru membri provizorii, ca urmare a vacantării unor poziții de administrator, numiți până la desemnarea unor noi membri, în urma procedurii de selecție.

Prin Hotărârea nr. 6/04.11.2013, AGA a aprobat cu unanimitate de voturi revocarea membrilor CA TAROM numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012, care au întocmit și și-au înșușit Planul de Administrare pentru perioada 2013-2016, numind noi administratori.

În ședința din data de 06.05.2014 AGA a constatat că membrii CA desemnați prin Hotărârile AGA nr. 6/04.11.2013 și nr. 1/22.01.2014 *„nu au elaborat și prezentat Adunării Generale a Acționarilor Planul de Administrare în limba română în conformitate cu legislația română care prevede că toate documentele trebuie redactate și prezentate în limba română...în termen de 90 de zile de la data numirii”* și *„nu au respectat prevederile art. 2 din Hotărârea nr. 1 a Adunării Generale Ordinare a Acționarilor din data de 22.01.2014”* prin care AGA a solicitat administratorilor să prezinte Planul de Administrare în termenul prevăzut de OUG nr. 109/2011.

Prin urmare, la punctul 2 din Hotărârea **AGA** nr. 4/06.05.2014 mandatele administratorilor au fost revocate.

Prin Hotărârea nr. 3/23.03.2015 AGA a desemnat șapte administratori în CA TAROM: șase membri în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 și rezultatele selecției candidaților și un membru provizoriu până la numirea unui membru definitiv în CA, conform prevederilor OUG nr. 109/2011.

La punctul 6 din Hotărârea nr. 8/29.12.2015 AGA amână aprobarea Planului de Administrare reconstituit și actualizat, urmând ca acesta să fie analizat și avizat de direcțiile de specialitate din cadrul ministerului și introdus pe ordinea de zi a următoarei ședințe AGA, spre aprobare.

La punctul 8 din Hotărârea CA nr. 3/03.02.2016, consiliul de administrație a constatat faptul că până la acea dată MT nu a dat un răspuns cu privire la stadiul de avizare a Planului de Administrare reconstituit și actualizat pentru perioada 2016-2019 și a dispus Directorului General să transmită o solicitare în acest sens în atenția reprezentanților MT în AGA TAROM și spre știință Secretarului de Stat Coordonator, în vederea convocării AGA.

La punctul 4 din Hotărârea nr. 4/06.05.2016 AGA, analizând Planul de Administrare nr. SG 7739/21.12.2015 constată faptul că acesta nu conține măsuri cu termene de implementare clare, care să garanteze îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță cuprinse în contractele de mandat ale administratorilor și nu conține indicatori de performanță specifici anumitor măsuri care să permită monitorizarea implementării graduale a acestora. De asemenea, cea mai mare parte a măsurilor propuse sunt preluate din Planul de administrare 2013-2016, unele dintre ele cu termen de implementare depășit și nu se distinge gradul de implementare a acestora la preluarea mandatului de către administratori, astfel încât nu pot fi evaluate angajamentele noilor administratori.

În consecință, AGA solicită revizuirea Planului de Administrare și transmiterea formei revizuite către toți acționarii până la data de 06.08.2016.

Conform punctului 9 din Hotărârea CA nr. 12/12.07.2016, CA „reține spre analiză Planul de Administrare pentru perioada 2016-2019, cu recomandarea ca documentul final să includă măsuri ce decurg din Raportul Corpului de Control nr. 3154/21.03.2016 și ia act de faptul că acesta trebuie finalizat și transmis pentru analiză membrilor AGA până la data de 6 august, conform HAGOA nr. 4/06.05.2016.”

La punctul 3 din Hotărârea CA nr. 13/04.08.2016, membrii CA numiți în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 „convin asupra formei Planului de administrare pentru perioada 2016-2019 și decid transmiterea formei revizuite a Planului de Administrare către toți acționarii, conform hotărârii AGA nr. 4/06.05.2016.”

La punctul 1 din Hotărârea AGA nr. 7/09.09.2016 a fost aprobat Planul de Administrare 2016-2019 al CA TAROM, revizuit conform solicitărilor formulate de AGA prin Hotărârea nr. 4/06.05.2016, cu următoarele solicitări:

- eliminarea indicatorilor economico-financiari *Cheltuieli totale, Reducere pierdere, Resurse de numerar disponibile la finalul anului, Pasageri, Indice productivitate în unități valorice pe total personal mediu* și introducerea indicatorilor *profitabilitate pe pasager (lei/pax)* și *pondere vânzări on line din total vânzări (%)* cuantificați corespunzător pentru perioada 2016-2019.

- eliminarea conceptului de reducere semnificativă a costurilor de operare, întrucât compania trebuie să-și propună creșterea profitabilității/pasager, indiferent de fluctuațiile costurilor totale de operare.

De asemenea, AGA solicită înregistrarea la fiecare acționar a Planului de administrare modificat conform solicitărilor de mai sus în termen de 15 zile de la data ședinței și prezentarea situației detaliate a stadiului implementării tuturor obiectivelor prevăzute în Planul de Administrare 2013-2016.

Planul de administrare întocmit de către membrii CA TAROM pentru perioada 2016-2019 a fost transmis către acționari cu adresa nr. SG 7060/23.09.2016.

Spre deosebire de planul de administrare inițial care prevedea obținerea de profit începând cu anul 2016, Planul de administrare 2016-2019 prevede atingerea profitului companiei începând cu anul 2017.

În concluzie, în perioada 04.11.2013 - 09.09.2016 cuprinsă între momentul revocării CA și data aprobării de către AGA a Planului de administrare 2016-2019, la nivelul TAROM nu a fost aprobat un plan de administrare care să fie însușit de membrii CA și pe baza căruia să poată fi evaluată performanța acestora, în vederea dispunerii măsurilor legale corespunzătoare.

■ În perioada auditată, au existat cazuri în care nu au fost respectate recomandările experților în recrutare resurse umane și strategia MT în ceea ce privește modul de stabilire a remunerațiilor bonus acordate membrilor CA.

La încheierea contractelor de mandat ale membrilor CA TAROM nu s-a ținut cont de recomandările temeinic motivate formulate pe baza unui studiu comparat asupra condițiilor de remunerare pentru pozițiile similare din societăți din același domeniu de activitate, cu capital majoritar ori integral de stat din alte state europene, de experții în recrutare resurse umane ale căror servicii au fost contractate de MT pentru derularea procedurii de selecție a membrilor consiliului de administrație.

Cu privire la bonusul de performanță pentru membrii executivi ai CA, având în vedere practicile din domeniul privat din România, Slovacia și Republica Cehă, Consultantul SC PricewaterhouseCoopers Tax Advisors&Accountants SRL a propus un quantum ce variază între 25% și 50% din salariul de bază anual.

Propunerile formulate au fost transmise de consultant către MT cu adresa nr. 8/18.10.2012, iar către TAROM cu adresa nr. 48369/01.11.2012 emisă de Direcția Generală Investiții, Domeniu Public, Achiziții Publice, Managementul Proprietății de Stat și Privatizare din cadrul Ministerului Transporturilor, pentru „a ține seama de prevederile acestora”.

Contractul de mandat cadru a fost aprobat prin Hotărârea AGA nr. 8/29.10.2012.

Conform pct. 4.1.8 din contractele de mandat încheiate în data de 29.10.2012 între TAROM și membrii CA desemnați prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012, „Administratorii au dreptul la indemnizația de performanță, acordată anual...egală cu indemnizația totală încasată de administrator în respectivul an financiar”, adică 100%, contrar propunerilor formulate de consultant.

Bonusurile nu au fost ridicate de membrii CA, ulterior fiind stornate din evidențele contabile.

■ Controlul exercitat de AGA TAROM asupra activității membrilor consiliului de administrație nu a fost în toate cazurile eficient, nereușind să elimine în timp util riscul acordării către membrii CA a unor drepturi nejustificate în raport cu îndatoririle specifice și cu situația economică a companiei.

Conform statutului TAROM, AGA fixează remunerația convenită pentru exercițiul în curs membrilor CA, limitele generale ale remunerațiilor suplimentare și limitele oricăror alte drepturi și avantaje acordate membrilor CA și directorului/directorilor cărora le-a fost delegată conducerea companiei, asigurându-se că acestea sunt justificate în raport cu îndatoririle specifice ale persoanelor în cauză și cu situația economică a companiei.

Auditul reține însă unele deficiențe privind modul de respectare a principiilor de guvernare corporativă în ceea ce privește stabilirea remunerațiilor acordate persoanelor din structurile de conducere.

În baza Raportului anual nr. R.S.108/29.05.2013 al Comitetului de guvernare corporativă, nominalizare și remunerare ales prin Hotărârea CA nr. 12/17.10.2012, membrii CA TAROM numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 și-au acordat în luna mai 2013 un bonus anual în valoare brută de 283.614 lei pentru realizarea indicatorilor de performanță pentru anul 2012.

Potrivit Raportului Administratorilor pe anul 2012, rezultatul contabil din situațiile financiare (pierdere în cuantum de 231 mil. lei) este mai bun cu 25 mil. lei decât rezultatul contabil din Planul de administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012.

Bonusul nu a fost ridicat de către membrii CA, dar societatea a virat la bugetul de stat și bugetele de asigurări sociale contribuțiile obligatorii aferente acestuia, respectiv impozit, contribuția de asigurări sociale, contribuția de asigurări sociale pentru șomaj, contribuția de asigurări sociale de sănătate, în sumă totală de 58.480 lei, majorând pierderea exercițiului financiar 2013.

Conform Raportului Administratorilor pe anul 2012, membrii CA au decis ca după reținerea taxelor și impozitelor datorate, suma netă convenită să rămână la dispoziția companiei, plata acesteia urmând a se efectua în trimestrul IV 2013 doar în situația în care rezultatele contabile vor fi mai bune decât cele prevăzute în planul de administrare.

După revocarea membrilor CA prin Hotărârea AGA nr. 6/04.11.2013, aceștia au solicitat în instanță plata indemnizației de performanță aferentă anului 2012, în contextul în care Contractele de mandat (administrare) au fost încheiate la data de 29.10.2012, iar Planul de administrare al membrilor CA a fost aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012.

Cererea a făcut obiectul Dosarului nr. 495/93/2014 aflat pe rolul Tribunalului Ilfov, Secția Civilă. Prin Sentința Civilă nr. 3739/17.12.2014, modificată și rămasă definitivă prin Decizia Curții de Apel București nr. 1464A/08.10.2015, instanța a respins cererea reclamanților întrucât aceștia nu au făcut dovada că pentru anul 2012 societatea a înregistrat un rezultat contabil ce a depășit criteriile de performanță prevăzute.

În temeiul art. 4.1.8 din contractele de mandat încheiate cu membrii CA numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012, „Administratorii au dreptul la indemnizație de performanță, acordată anual, doar în situația în care Compania va înregistra un rezultat contabil anual ce depășește obiectivele și criteriile de performanță prevăzute în Anexa nr. 1 a prezentului contract cât și cele prevăzute în planul de administrare. **Plata se va efectua în momentul aprobării de către AGA a situațiilor financiare anuale aferente respectivului exercițiu financiar.**”

Situațiile financiare ale anului 2012 au fost aprobate prin Hotărârea AGA nr. 3/29.05.2013.

Menționăm însă faptul că Planul de administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012 vizează perioada 2013-2016, astfel încât măsurile propuse prin respectivul plan nu se puteau reflecta în situațiile financiare ale exercițiului financiar 2012 și, în consecință, aprobarea bonusului s-a efectuat fără temei legal.

Sumele virate la bugetul statului au fost regularizate în anul 2015 în urma controlului efectuat la TAROM de Direcția Generală a Finanțelor Publice București din cadrul ANAF, când obligațiile către membrii CA au fost stornate din evidența contabilă.

■ **În perioada auditată, au existat cazuri în care deciziile AGA și CA nu au fost duse la îndeplinire cu celeritate de către conducerea executivă.**

Demersurile întreprinse de conducerea executivă nu au reflectat întotdeauna voința acționarilor, iar măsurile dispuse de organele cu atribuții de control nu au fost implementate în termenul stabilit.

Controlul efectuat de Corpul de Control din cadrul Ministerului Transporturilor în anul 2013 în urma căruia a fost întocmit Raportul de control nr. 49610/04.12.2013 a identificat abateri privind înființarea nelegală a unor comitete consultative în cadrul CA TAROM și încasarea fără temei legal a remunerațiilor suplimentare acordate pentru participarea la ședințele comitetelor respective.

Ulterior, abaterea a fost constatată și în urma inspecției economico-financiare efectuate la nivelul TAROM de Direcția Generală a Finanțelor Publice București din cadrul ANAF și finalizată prin Raportul de inspecție economico-financiară nr. 821/26.01.2016.

Cu privire la raportul nr. 49610/04.12.2013, la punctul 8 din Hotărârea nr. 1/23.01.2014, **CA TAROM a dispus în sarcina conducerii executive „să ducă la îndeplinire toate măsurile prevăzute în raport atât în sarcina conducerii executive cât și în sarcina Consiliului de Administrație și să dispună toate măsurile legale necesare pentru realizarea obiectivelor prevăzute în Planul de măsuri din Raport.”**

La punctul 9 din Hotărârea nr. 7/27.11.2014, AGA a dispus în sarcina Consiliului de Administrație „...măsuri pentru recuperarea sumelor încasate de foștii membri ai Consiliului de administrație al Companiei Naționale de Transporturi Aeriene Române TAROM S.A., pentru activitatea desfășurată în comitetele consultative ce nu au fost constituite în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 și nici cu Statutul TAROM, în sumă totală de 39.500 euro net, prin serviciul de specialitate din cadrul societății.”

Direcția Financiară din cadrul TAROM a comunicat echipei de audit a Curții de Conturi faptul că, împotriva Raportului de inspecție economico-financiară, TAROM a depus plângere prealabilă. Prin Decizia nr. 95/22.12.2016 plângerea a fost respinsă ca neîntemeiată și inadmisibilă, dar „*compania este în termenul legal de a exercita calea de atac în contenciosul administrativ dacă avocații vor considera necesară și oportună acțiunea.*”

Nu au fost prezentate documente din care să rezulte măsurile dispuse pentru ducerea la îndeplinire a Hotărârii AGA privind „*recuperarea sumelor încasate de foștii membri ai Consiliului de administrație*”, astfel încât auditul reține faptul că la nivelul TAROM există o diminuare a autorității managementului superior, deciziile AGA și CA nefiind duse la îndeplinire cu celeritate de către conducerea executivă, iar demersurile întreprinse nu reflectă voința acționarilor.

■ **Organele de administrare și conducere nu au conștientizat suficient caracterul limitat al resurselor de care dispune compania și nu au acționat în toate cazurile în sensul asigurării premiselor necesare unei funcționări eficiente și eficace a TAROM.**

Introducerea managementului privat la nivelul TAROM nu a dus în totalitate la implementarea corectă a mecanismelor de bună guvernare, la asigurarea profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale.

În perioada auditată, managerii selectați în conformitate cu OUG 109/2011 par a nu-și fi asumat decizia managerială, preferând contractarea unor servicii de consultanță externe pentru elaborarea planurilor și strategiilor de conducere și administrare.

Obiectivul general urmărit de Guvernul României prin implementarea în funcționarea societăților a mecanismelor de bună guvernare este acela de eficientizare a activității acestora, având în vedere necesitatea creșterii rapide a contribuției reale a întreprinderilor publice la îmbunătățirea parametrilor economiei românești.

În acest sens, prin OUG 109/2011 a fost creat cadrul legal în baza căruia autoritatea publică tutelară se poate asigura, în numele statului, că sunt respectate principiile de eficiență economică și profitabilitate în funcționarea societății.

Din analiza activității desfășurată în perioada 2012-2016 de organele de conducere și administrare ale TAROM, auditul reține însă o serie de puncte slabe în implementarea principiilor de bună guvernare, generatoare de riscuri în realizarea obiectivelor de performanță ale TAROM.

✓ În temeiul art. 3 lit. c) din OUG nr. 109/2011, „*Autoritatea publică tutelară are următoarele competențe:... c) să evalueze periodic, prin reprezentanții săi în adunarea generală a acționarilor, activitatea consiliului de administrație, pentru a se asigura, în numele statului/unității administrativ-teritoriale acționar, că sunt respectate principiile de eficiență economică și profitabilitate în funcționarea societății comerciale;*”

Cu toate acestea, la punctul 2 din Hotărârea AGA nr. 7/27.11.2014 s-a dispus în sarcina CA „*luarea măsurilor în vederea încheierii ...unui contract de prestări servicii specializate în evaluare/auditare, cu o firmă autorizată care să fie abilitată să certifice, pe baza analizei situațiilor financiare supuse aprobării/aprobate și a prevederilor contractelor de mandat, modul de îndeplinire/neîndeplinire a criteriilor de performanță ce fundamentează componenta variabilă a remunerațiilor/bonusurile beneficiarilor acestora.*”

Potrivit actului normativ prezentat mai sus, AGA avea competența evaluării periodice a activității CA, deci inclusiv a modului de îndeplinire/neîndeplinire a criteriilor de performanță stabilite prin contractele de mandat încheiate cu membrii CA.

De asemenea, potrivit Statutului TAROM, AGA are atribuția de a aproba situațiile financiare anuale. Astfel, la art. 23 *Atribuțiile adunării generale ordinare a acționarilor* din statutul TAROM se precizează faptul că AGA „discută, aprobă sau modifică situațiile financiare anuale pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație și de auditorul statutar...”

Obligația privind analiza și aprobarea situațiilor financiare este instituită în sarcina AGA și la art. 111 alin. (2) din Legea nr. 31/1990 privind societățile, care prevede:

„Art. 111 ...(2) În afară de dezbaterile altor probleme înscrise la ordinea de zi, adunarea generală **este obligată:** a) să discute, să aprobe sau să modifice situațiile financiare anuale, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație, respectiv de directorat și de consiliul de supraveghere, de cenzori sau, după caz, de auditorul financiar, și să fixeze dividendul;”

Întrucât reprezentanții statului în AGA TAROM aveau atât competența, cât și obligația de a evalua activitatea membrilor CA pe baza situațiilor financiare și a prevederilor din contractele de mandat încheiate cu aceștia, decizia privind achiziția unor servicii externe având același obiect este nejustificată și neeconomicoasă pentru companie.

Referitor la aspectele menționate, echipa de audit a solicitat informații privind modul de ducere la îndeplinire a dispozițiilor de la punctul 2 din Hotărârea AGA nr. 7/27.11.2014, precum și nominalizarea persoanelor/structurilor din cadrul TAROM care au decis contractarea/renunțarea la contractarea serviciilor respective.

Din informațiile prezentate de entitate rezultă că achiziția serviciilor nu s-a realizat, decizia AGA nefiind dusă la îndeplinire.

Totodată, reprezentanții TAROM nu au specificat cine a luat decizia de a nu contracta astfel de servicii și nici nu au fost prezentate documente justificative în acest sens.

În acest context, auditul reține pe de o parte faptul că AGA a aprobat efectuarea unei achiziții neeconomicoase, dar pe de altă parte și faptul că deciziile AGA nu au fost implementate de conducerea societății.

✓ Deși în cadrul TAROM au fost organizate și funcționează structuri cu atribuții privind auditul intern, controlul financiar de gestiune, precum și personal tehnic specializat, la punctul 22 din Hotărârea nr. 8/05.05.2015 CA TAROM a aprobat achiziționarea unor servicii de audit extern pentru verificarea stocurilor de piese de schimb/componente aeronave și a comenzilor de piese de schimb/componente aeronave din Direcția Tehnică, prin excepție de la Regulamentul TAROM privind atribuirea contractelor de achiziție.

Din informațiile prezentate de reprezentanții TAROM rezultă că, pentru ducerea la îndeplinire a hotărârii CA, între TAROM și Aviation Contractors Europe BV a fost încheiat contractul „Service Agreement SA-1403” înregistrat în Registrul Unic cu nr. 7366/30.06.2015, în baza căruia în anul 2015 au fost efectuate plăți în cuantum total de 130.076,21 lei, majorând pierderea exercițiului financiar.

Potrivit referatului de necesitate – Nota nr. 2541/07.05.2015 aprobată de Directorul General - „se impune derularea unei misiuni de audit extern care să ajute compania în identificarea ariilor din Direcția Tehnică, care trebuie analizate, consolidate, îmbunătățită activitatea, fluidizarea proceselor și o modificare corespunzătoare în comportamentul procedural”.

În nota menționată se precizează și faptul că „zona auditată fiind Direcția Tehnică, se impune ca auditul să fie derulat de un auditor extern, cu experiență vastă, cunoaștere și înțelegere a întregii activități derulate de Direcția Tehnică.”

Pe lângă faptul că la momentul achiziției TAROM dispunea de personal specializat în audit și control, precum și de personal tehnic cu pregătire corespunzătoare, compania are și obligația legală de a efectua inventarierea anuală a patrimoniului, activitate prevăzută de Legea contabilității nr. 82/1991, cu modificările și completările ulterioare.

În condițiile legii, inventarierea patrimoniului are ca scop principal stabilirea situației reale a tuturor elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii ale fiecărei entități în vederea întocmirii situațiilor financiare anuale, care trebuie să ofere o imagine fidelă a poziției financiare și a performanței entității pentru respectivul exercițiu financiar.

Potrivit normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii aprobate prin OMFP nr. 2861/2009, cu modificările și completările ulterioare, pentru desfășurarea în bune condiții a operațiunilor de inventariere în comisiile de inventariere trebuie numite persoane cu pregătire corespunzătoare economică și tehnică, care să asigure efectuarea corectă și la timp a operațiunilor de inventariere.

Conform actului normativ menționat, Procesul-verbal privind rezultatele inventarierii trebuie să conțină în mod obligatoriu date privind gestiunile inventariate, rezultatele inventarierii, volumul stocurilor depreciate, fără mișcare, cu mișcare lentă, greu vandabile, fără desfacere asigurată și propuneri de măsuri în vederea reintegrării lor în circuitul economic, constatări privind păstrarea, depozitarea, conservarea, asigurarea integrității bunurilor din gestiune, precum și alte aspecte legate de activitatea gestiunii inventariate.

La punctul 43 din normele privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii aprobate prin OMFP nr. 2861/2009 se prevede:

„43. Propunerile cuprinse în procesul-verbal al comisiei de inventariere se prezintă, în termen de 7 zile lucrătoare de la data încheierii operațiunilor de inventariere, administratorului, ordonatorului de credite sau persoanei responsabile cu gestiunea entității. Acesta, cu avizul conducătorului compartimentului financiar-contabil și al conducătorului compartimentului juridic, decide asupra soluționării propunerilor făcute, cu respectarea dispozițiilor legale.”

În acest context, este greu de înțeles cum un auditor extern, chiar și cu „experiență vastă” poate obține o mai bună înțelegere asupra „întregii activități derulate de Direcția Tehnică” decât managementul companiei și personalul propriu.

Întrucât în cadrul companiei existau deja structuri și personal specializat cu atribuții de control și audit, precum și persoane cu pregătire corespunzătoare economică și tehnică care să asigure efectuarea corectă și la timp a operațiunilor de inventariere și să propună măsuri adecvate privind îmbunătățirea activității și fluidizarea proceselor interne, în opinia echipei de audit decizia CA privind apelarea la servicii externe nu este de natură a minimiza cheltuielile companiei, ci dimpotrivă.

✓ Aspectele privind ineficiența utilizării resurselor pentru achiziționarea unor servicii de consultanță externe au fost reținute și de Corpul de Control din cadrul Ministerului Transporturilor în urma unui control tematic desfășurat la TAROM în anul 2013.

Astfel, în Raportul Corpului de Control nr. 49610/04.12.2013 s-a constatat achiziția nejustificată a unor servicii de consultanță în valoare de 561.000 EUR.

Contractul de consultanță nr. 1/17.01.2012 încheiat cu SC Roland Berger Strategy Consultants SRL a avut ca obiect Consultanță și furnizare Plan dezvoltare pentru perioada 2012-2016. Potrivit raportului de control nr. 49610/04.12.2013, la momentul atribuirii erau în vigoare prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, iar la nivelul Ministerului Transporturilor era în derulare procesul de selecție a managementului privat pentru TAROM.

În aceste condiții, întrucât potrivit dispozițiilor OUG nr. 109/2011 Consiliul de administrație avea obligația să întocmească un Plan de Administrare, iar Directorul General un Plan de Management, ambele cu valabilitate pe următorii 4 ani, Corpul de Control a constatat nejustificarea achiziției unui Plan de dezvoltare care să nu fie aplicabil decât pentru mai puțin de 6 luni.

Prin Hotărârea nr. 6/04.11.2013, AGA a aprobat cu unanimitate de voturi revocarea membrilor CA TAROM.

Deși prin Raportul Corpului de Control al MT nr. 49610/04.12.2013 s-a constatat nejustificarea achiziției unor servicii de consultanță pentru elaborarea unui Plan de dezvoltare pentru perioada 2012-2016, **la punctul 5 din Hotărârea nr. 18/04.12.2013**, noul CA ales prin Hotărârea AGA nr. 6/04.11.2013 a aprobat **„începerea procedurii de licitație în vederea angajării unui consultant extern pentru a audita și pentru a face propuneri foarte concrete referitoare la politicile de guvernare corporatistă și KPI”, supunerea spre aprobare AGA a propunerii privind angajarea unei firme de consultanță „în ceea ce privește dezvoltarea strategiei de afaceri a TAROM și restructurarea operațională a companiei.”, precum și începerea procedurilor de angajare a „unei firme specializate pentru a evalua directorii poziționați la nivel n-1 și n-2 față de CEO.”**

În aceeași ședință, la punctul 25 din Hotărârea nr. 18/04.12.2013 CA a aprobat Criteriile de evaluare ale CEO-ului (Directorului General TAROM). Cu privire la indicatorii cheie de performanță operaționali, membrii CA specifică însă: *„De stabilit împreună cu Roland Berger, după actualizarea documentului privind Strategia.”*

Din informațiile prezentate echipei de audit de către reprezentanții TAROM, rezultă că nu a fost finalizată procedura de achiziție a serviciilor aprobată prin Hotărârea AGA nr. 6/04.11.2013.

Ideea privind contractarea unor servicii de consultanță externă a fost însă reluată în anul 2015, când la punctul 1 din Hotărârea nr. 6/06.08.2015 AGA a aprobat solicitarea CA (astfel cum a fost decisă la punctul 3 din Hotărârea CA nr. 12/03.07.2015) privind *„lansarea procedurii de contractare a serviciilor unui consultant de reputație internațională (Big 4) pentru a furniza Consiliului de Administrație consultanță strategică și, totodată, conducerii executive consultanță în restructurarea operațională și financiară (juridică, financiară, contabilă, etc.).*

În acest sens, prin Hotărârea nr. 18/28.10.2015 CA a decis **„relocarea sumei de 1 mil. EURO în cadrul bugetului total de cheltuieli al Companiei pentru anul 2015 și documentarea distinctă în BVC TAROM pentru anul 2016, pentru achiziționarea serviciilor de consultanță strategică și consultanță în restructurare operațională și financiară (juridică, financiară, contabilă, etc.)”**, aprobând totodată și caietul de sarcini pentru achiziționarea serviciilor. Potrivit informațiilor și documentelor prezentate de entitate achiziția serviciilor nu s-a realizat până la data auditului, decizia AGA nefiind implementată.

Din datele prezentate reiese faptul că în vederea implementării prevederilor de la punctul 1 din Hotărârea AGA nr. 6/06.08.2015, prin Hotărârile nr. 21/13.11.2015 și nr. 22/27.11.2015 Consiliul de administrație TAROM a aprobat documentația de atribuire a serviciilor de consultanță strategică.

Procedura de atribuire a contractului prin licitație deschisă a fost demarată la data de 17.12.2015 și a fost anulată în data de 31.03.2016 ca urmare a depunerii numai a unor oferte inacceptabile și neconforme.

Din Hotărârea CA nr. 3/03.02.2016 rezultă că necesitatea selecției unei echipe de consultanți externi care să ajute Consiliul de Administrație și conducerea executivă pentru elaborarea unui plan strategic pentru companie provenea și din nevoia identificării și implementării unor soluții la nivelul CA pentru remedierea unor probleme semnalate de Corpul de Control al MT în Raportul de control nr. 48730/28.12.2015.

Astfel, la punctul 2 din Hotărârea CA nr. 3/03.02.2016 membrii CA TAROM precizează: *„cu privire la pct. A.1., dar și la celelalte probleme semnalate în Raport, în prezent se află în derulare și se va încheia până la sfârșitul lunii februarie, un proces de selecție a unei echipe de consultanți strategici, care, împreună cu Consiliul de Administrație și cu echipa executivă a Companiei TAROM, vor elabora un plan strategic pentru Companie, până la sfârșitul lunii mai, care va adresa toate problemele semnalate;”* și *„analiza costurilor suplimentare înregistrate de Companie din cauza curselor anulate și a întârzierilor generate de probleme tehnice ale aeronavelor va fi efectuată de către consultanții strategici care vor propune și soluții pentru remedierea situației.”*

În plus, potrivit punctului 6 din aceeași hotărâre CA, consultantul extern trebuia să furnizeze consultanță strategică privind rețeaua de rute și flota de aeronave. La punctul 7, CA *„decide că reînnoirea flotei se va face pe baza recomandărilor consultanților strategici”*.

Prin Hotărârea CA nr. 9/26.04.2016 s-a decis lansarea unei noi proceduri de selecție a consultantului strategic, iar prin Hotărârea CA nr. 12/12.07.2016 a fost aprobat Caietul de sarcini pentru licitația deschisă, criteriul aplicat pentru atribuirea contractului fiind *„oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”*.

În data de 08.08.2016 a fost inițiată procedura de licitație, iar raportul procedurii semnat de membrii comisiei de evaluare nr. SG 8578/07.11.2016 a fost înaintat spre avizare CA și spre aprobare AGA.

Din informațiile prezentate în raportul procedurii semnat de membrii comisiei de evaluare înregistrat la TAROM sub nr. SG 8578/07.11.2016, oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic, **în valoare de 760.000 euro**, a fost depusă de asocieria Roland Berger SRL (Lider, cu terț susținător Roland Berger Holding GmbH) și Voinescu și Asociații, urmată de oferta depusă de asocieria ICF SH & E Inc.(Lider), Pricewaterhousecoopers Management Consultants SRL și Mușat și Asociații în valoare de 929.000 euro.

Cu privire la ofertantul Roland Berger SRL membrii comisiei de evaluare consemnează în Raportul procedurii: *„acesta a prestat către TAROM, în baza unui contract de consultanță din 2012 nefinalizat, servicii de consultanță strategică și restructurare cu următoarele componente: analiză și diagnostic (financiar, comercial, operațional și resurse umane); restructurare (plan de măsuri, model de business, etc.) TAROM; business plan 2012-2016. Pentru aceste servicii TAROM a plătit echivalentul în lei al sumei de 313.000 Euro. Livrabilele pentru Etapele 1 și 2 ca rezultat din contractul de consultanță încheiat la acea dată, pot fi similare, diferența făcând-o doar evoluția indicatorilor înregistrați de companie după data analizei efectuate și cuprinse în cele două livrabile acceptate de companie.*

Al treilea livrabil la Planul de afaceri 2012-2016 elaborat de Roland Berger, nu a putut fi acceptat de companie...”

Conform Raportului procedurii, președintele comisiei de evaluare a ofertelor constituită de TAROM prin deciziile nr. DG 69/12.08.2016 și DG 86/12.09.2016 a fost chiar Directorul General al companiei.

Prin urmare, în Raportul procedurii s-a consemnat: *„În baza prevederilor Regulamentului TAROM privind atribuirea contractelor de achiziție, raportul procedurii de atribuire semnat de membrii comisiei de evaluare se înaintează spre aprobare Directorului General TAROM. Având în vedere faptul că, pentru procedura de atribuire în referință, președintele comisiei de evaluare este Directorul General TAROM, se constată existența unui conflict de interese cu privire la aprobarea raportului procedurii de atribuire și implicit a rezultatului procedurii.(...) Ca urmare considerăm că, Consiliul de Administrație trebuie să decidă asupra desemnării ofertantului câștigător și să înainteze către AGA documentația comisiei în vederea aprobării și atribuirii contractului”*.

Rezoluția comisiei de evaluare, al cărei președinte era Directorul General, poate indica o lipsă de profesionalism din partea acestuia, care pe de o parte constată existența conflictului de interese în momentul aprobării raportului procedurii, dar nu a constatat același conflict în momentul în care a aprobat deciziile nr. DG 69/12.08.2016 și DG 86/12.09.2016 prin care s-a autodesemnat președinte al comisiei de evaluare.

Pe de altă parte, propunerea comisiei de evaluare privind înaintarea documentației către AGA în vederea atribuirii contractului denotă necunoașterea de către Directorul General a atribuțiilor și competențelor statutare ale AGA și CA.

La punctul 1 din Hotărârea nr. 10/11.11.2016 AGA dispune CA *„să analizeze și să întreprindă toate măsurile pentru finalizarea procedurii de achiziție, conform prevederilor legale, având în vedere faptul că, în conformitate cu prevederile Regulamentului TAROM privind atribuirea contractelor de achiziție **această aprobare nu intră în atribuțiile Adunării Generale Ordinare a Acționarilor**”*

La punctul 2 din Hotărârea nr. 11/09.12.2016 AGA a decis: *„solicitarea de aprobare de către AGA, pentru bugetarea în integralitate a serviciilor de consultanță pe anul 2017 nu este necesar a fi dată decât cu ocazia prezentării și supunerii spre aprobare de către Consiliul de administrație, a proiectului de buget de venituri și cheltuieli pentru anul 2017.”*

Prin rezoluția de la punctul 2 din Hotărârea nr. 19/16.12.2016, CA TAROM *„constată că în lipsa unui Buget de venituri și cheltuieli aprobat pentru anul 2017 contractul nu poate fi încheiat, sens în care decide transmiterea către ofertanți a unei solicitări de prelungire a ofertelor până la data de 31.03.2017.”*

La punctul 1 din Hotărârea nr. 2/24.02.2017 CA TAROM **decide anularea procedurii** *„având în vedere situația financiară actuală a Companiei și faptul că pentru anul 2017 nu se pot aloca mai mult de 500.000 de euro pentru serviciile de consultanță externă.”*

În temeiul art. 30 din OUG nr. 109/2011 în vigoare la momentul adoptării hotărârii AGA nr. 6/06.08.2015 privind aprobarea demarării procedurilor de achiziție, Consiliul de administrație avea obligația de a întocmi un plan de administrare care să includă strategia de administrare pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat: *„Art. 30 (1) În termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație/supraveghere elaborează și prezintă adunării generale a acționarilor, spre aprobare, planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.”*

De asemenea, potrivit art. 36 din OUG nr. 109/2011 Directorul General avea obligația de a întocmi un plan de management cuprinzând strategia de conducere pe perioada mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat: *„Art. 36 (1) În termen de 90 de zile de la numire, directorii/membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație ... un plan de management pe durata mandatului și pentru primul an de mandat, cuprinzând strategia de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat. Planul de management trebuie să fie corelat și să dezvolte planul de administrare al consiliului de administrație.”*

În condițiile în care compania a înregistrat în mod constant pierderi, în opinia echipei de audit decizia privind achiziția unor servicii externe pentru a furniza consultanță strategică consiliului de administrație și conducerii executive nu se justifică și nu este economicoasă pentru companie, elaborarea și implementarea strategiei de conducere și administrare fiind atribuția și obligația legală a membrilor CA și a Directorului General mandatați în temeiul OUG nr. 109/2011 să asigure eficiența economică a societății.

■ **Din analiza activității de administrare și conducere a companiei, auditul reține o serie de riscuri generate atât de lipsa de fermitate a Consiliului de administrație, cât și de implicarea insuficientă și ineficace a acestuia pentru susținerea activității TAROM.**

✓ **Nu au fost implementate în toate cazurile întocmai și la timp deciziile CA vizând aspecte esențiale privind creșterea competitivității și eficienței companiei.**

Dintre acestea, amintim o serie de hotărâri CA care nu au fost implementate în termenul solicitat:

▪ prin Hotărârea CA nr. 9/09.08.2012 a fost aprobat „Planul de măsuri de restructurare/redresare pe termen scurt și mediu a S.C. Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM S.A.”

Pentru creșterea productivității muncii, la punctul 12 din acest plan a fost prevăzută măsura privind definirea unei grile de salarizare la nivelul companiei, cu termen de implementare 01.10.2012.

▪ prin Hotărârea CA nr. 15/01.10.2013 se constată neîndeplinirea sarcinilor dispuse Direcției Resurse Umane privind întocmirea unei grile de salarizare, stabilite prin hotărâri anterioare și redispune realizarea acestei acțiuni până la următoarea ședință CA.

▪ prin Hotărârea CA nr. 8/17.06.2014 membrii CA solicită conducerii executive ca la următoarea ședință CA să prezinte spre analiză și aprobare o grilă de salarizare și o propunere de politică salarială.

▪ prin Hotărârea CA nr. 11/22.07.2014 se constată din nou neîndeplinirea sarcinilor privind întocmirea unei grile de salarizare, stabilite prin hotărâri anterioare și „reiterează solicitarea de prezentare a grilei de salarizare spre analiză și aprobare, cu respectarea procesului de consultare prealabilă a organizațiilor sindicale.”

▪ prin Hotărârea CA nr. 1/14.01.2015 membrii CA au constatat „că nu au fost duse la îndeplinire toate hotărârile adoptate de Consiliul de Administrație, de natură să conducă la corectarea neconformităților și inechităților precum și la atingerea obiectivului de redresare a Companiei, printre care:

a) prezentarea spre analiză și aprobare a unei noi organigrame susținută și fundamentată corespunzător solicitată prin Hotărârea nr. 8/17.06.2014 – pct. I. lit. a;

b) prezentarea spre analiză și aprobare a unor politici salariale și a grilei de salarizare solicitate prin Hotărârea nr. 8/17.06.2014 – pct. I. lit. c;

c) implementarea de urgență a unor măsuri de natură să conducă la creșterea veniturilor și reducerea cheltuielilor, pentru a evita starea de insolvență, până cel târziu la încheierea exercițiului financiar 2014, să fie majorat activul net până la nivelul unei valori cel puțin egale cu jumătate din capitalul social, solicitată prin Hotărârea nr. 8/17.06.2014 – pct. I.-3;

d) publicarea pe Intranetul Companiei a Planului de Management și a Planului de Administrare, cu excepția informațiilor clasificate, pentru asigurarea transparenței necesare față de salariați, în ceea ce privește viziunea și intențiile conducerii executive, solicitată prin Hotărârea nr. 8/17.06.2014 – pct. I.-11;

e) elaborarea și prezentarea scenariilor de redresare a situației financiare a Companiei, precum și a unui plan de gestionare corectă a cheltuielilor, cât mai urgent posibil, solicitate prin Hotărârea nr. 8/17.06.2014 – pct. II-1; prezentarea unui plan de eficientizare a activităților și a cheltuielilor agențiilor externe, a indicatorilor de performanță stabiliți pentru reprezentanții agențiilor externe și a procedurii de evaluare a performanțelor reprezentanților agențiilor externe, solicitată prin Hotărârea nr. 8/17.06.2014 – pct. II-6;

prezentarea soluțiilor pentru redresarea Companiei, obținerea echilibrului financiar și trecerea la un rezultat financiar pozitiv, precum și intervalul de timp estimat pentru obținerea acestor rezultate, solicitată prin Hotărârea nr. 11/22.07.2014 – pct. III-1; actualizarea și redefinirea Planului de Management, bazată pe îmbunătățiri, comunicată a fi în lucru în ședința din 22.07.2014; implementarea de urgență a unor măsuri de corecție pentru realizarea veniturilor bugetate, solicitată prin Hotărârea nr. 11/22.07.2014 – pct. III-1; prezentarea unor propuneri privind un set de indicatori și obiective de performanță, care să se subordoneze imperativului de trecere a Companiei pe profit și în baza cărora să se efectueze evaluarea activității Directorului General și, în consecință să permită punerea în discuție a indemnizației variabile, solicitată prin Hotărârea nr. 11/22.07.2014 – pct. III-1; identificarea soluțiilor de conciliere a situației generate de angajările solicitate raportat la prevederile Planului de Management privind numărul de personal prognozat, solicitată prin Hotărârea nr. 11/22.07.2014 – pct. III-2.

Consiliul de Administrație solicită imperativ conducerii executive să accelereze implementarea hotărârilor adoptate.”

- prin Hotărârea CA nr. 3/17.02.2015, CA „ia act de propunerea de Buget de Venituri și Cheltuieli aferent anului 2015 ..., constată că nu au fost finalizate procedurile de consultare a sindicatelor și de efectuare a controlului financiar de gestiune și acordă conducerii executive al doilea termen pentru revizuirea fundamentării și a propunerii de Buget, și anume până la data de 23.02.2015...”.

Proiectul de buget pe anul 2015 a fost avizat în vederea aprobării de către AGA în ședința CA din data de 03.03.2015 și în ședința CA din data de 29.05.2015.

- prin Hotărârea CA nr. 15/02.10.2015 s-a decis constituirea unei comisii de elaborare și negociere a grilei de salarizare.

Menționăm că până la data auditului la nivelul TAROM nu a fost întocmită și aprobată o grilă de salarizare unică, prin care să se elimine inechitățile, tensiunile dintre salariați și care să diminueze riscul unor litigii cu aceștia.

Inexistența unei grile de salarizare unice, coroborată cu interpretarea unor clauze din contractele colective de muncă, au condus la numeroase litigii între salariați și companie.

Potrivit datelor transmise de Direcția Financiară din cadrul TAROM, la finele exercițiului financiar 2015 compania a înregistrat cheltuieli cu provizioanele pentru litigii de muncă în cuantum de 34.988.120 lei, majorând substanțial pierderea înregistrată de societate.

Din situația prezentată rezultă faptul că sumele provizionate sunt aferente numai dosarelor nefinalizate, pentru care instanțele de fond au emis deja soluții nefavorabile companiei.

✓ **Auditul a identificat cazuri în care organele de conducere și administrare nu au manifestat voința necesară și nu s-au implicat suficient și constant în reglementarea și soluționarea unor aspecte semnificative din activitatea companiei.**

Prin unele decizii ale AGA și CA a fost amânată discutarea unor probleme care necesitau adoptarea cu celeritate a unor decizii privind funcționalitatea societății, cu impact negativ în atingerea obiectivelor de creștere a eficienței și competitivității companiei.

Spre exemplificare, menționăm:

- la punctul 3 din Hotărârea nr. 1/29.01.2013, CA „amână luarea unei decizii cu privire la materialul referitor la achiziționarea de servicii de întreținere tehnică pentru efectuarea controlului de tip C4 și lucrări adiționale pentru aeronavele A310, până la revizuirea propunerii de uniformizare a flotei TAROM”;

- la punctul 7 din Hotărârea nr. 4/23.04.2013, CA „amână Planul/Programul de plecări voluntare 29.04.2013-29.11.2013 înaintat de către Direcția Resurse Umane. Consiliul de Administrație solicită Comitetului de guvernare corporativă, nominalizare și remunerare,

realizarea unui plan de succesiune pentru toate funcțiile superioare de conducere din cadrul companiei TAROM. Termen 25 mai.” Din informațiile prezentate de entitate cu adresa nr. 3505/26.04.2017 rezultă că membrii CA din componența Comitetului de guvernare corporativă, nominalizare și remunerare constituit prin Hotărârea CA nr. 12/17.10.2012 nu au pus la dispoziția Direcției Resurse Umane un astfel de plan;

- la punctul 8 din Hotărârea nr. 4/23.04.2013, CA „amână numirea reprezentantului TAROM în Consiliul de Administrație la Romanian Fuelling Services”;

- la punctul 14 din Hotărârea nr. 10/26.08.2013, CA „amână discutarea Notei R.S. 178/22.08.2013 privind proiectul de implementare a unei platforme unice de sisteme IT pentru servicii de deservire a pasagerilor.”, la punctul 16 „amână aprobarea grilei de salarizare în lipsa prezentării materialului de către Direcția Resurse Umane.”, iar la punctul 20 „amână discutarea subiectului privind efectuarea de către personalul aeronavigant a examinărilor medicale obligatorii.”

- la punctul 5 din Hotărârea nr. 16/29.10.2013, CA „amână discutarea raportului întocmit de conducerea executivă privind măsurile ce se impun ca urmare a creșterii incidentelor cu 40% în cadrul Direcției Tehnice”, iar la punctul 6 CA „amână discutarea raportului Directorului General cu privire la impactul financiar, cheltuieli și venituri ca urmare a schimbării modelului actual de business al Companiei TAROM.”

- la punctul 1 din Hotărârea AGA nr. 4/27.08.2013, AGA amână discutarea punctelor 1-7 și 9 de pe ordinea de zi, referitoare la completarea numărului membrilor CA, modificarea statutului, aprobarea situațiilor financiare consolidate, aprobarea schimbării sediilor unor agenții externe;

- prin Hotărârea CA nr. 1/23.04.2014 la punctul 1 s-a amânat fixarea perioadei pentru stabilirea metodologiei și calendarului de evaluare a performanțelor Directorului General TAROM, iar la punctul 10 s-a amânat discutarea propunerilor privind flota TAROM;

- prin Hotărârea CA nr. 2/20.02.2014 la punctul 6 s-a amânat aprobarea continuării proiectului privind implementarea platformei unice IT pentru sistemele de servicii pasageri.

- prin Hotărârea AGA nr. 5/30.07.2015, AGA amână luarea unei decizii și solicită CA fundamentarea, conform prevederilor legale, a propunerilor de reconstituire/reducere a capitalului social;

- la punctul 4 din Hotărârea nr. 19/16.12.2016, CA amână până la următoarea ședință luarea unei decizii cu privire la raportul privind programul de vară având în operare 23 aeronave și necesitatea închirierii în regim dry lease a 2 aeronave, prezentarea ofertelor obținute din piață și stabilirea ofertantului/ofertanților cu care va fi demarată negocierea.

✓ **În implementarea principiilor de bună guvernare, auditul reține unele riscuri generate de lipsa de transparență a organelor de conducere și administrare.**

Nu au fost luate în toate cazurile măsuri suficiente pentru stabilirea a unui cadru general adecvat de informare și consultare a salariaților. Deciziile AGA și CA, precum și obiectivele prevăzute în planurile de administrare și de management nu au fost aduse în permanență la cunoștința salariaților.

Astfel, prin Hotărârea CA nr. 8/17.06.2014, „constatând că activitatea Consiliilor de Administrație anterioare și planurile de administrare și de management nu au fost aduse la cunoștința salariaților și a partenerilor de dialog social, în spiritul unei bune guvernări corporative, pentru o corectă informare a salariaților și asigurarea transparenței necesare” membrii CA au decis ca rezoluțiile adoptate de AGA și CA, precum și Planul de Administrare și Planul de Management aprobate să fie postate pe Intranetul Companiei, pentru accesul și informarea salariaților, cu excepția informațiilor clasificate a căror publicitate poate aduce atingere intereselor legitime ale companiei.

Prin Hotărârea CA nr. 8/05.05.2015 s-a decis ca informarea salariaților TAROM cu privire la hotărârile adoptate de CA și AGA să se efectueze de către Președintele CA, sub formă de „comunicate cuprinzând rezoluțiile de interes general și punctual pentru desfășurarea activității, ce vor fi postate pe Intranet pentru accesul exclusiv al salariaților”, după validarea lor de către CA.

De asemenea, auditul reține abateri privind încălcarea cerințelor de transparență impuse de OUG nr. 109/2011, politica și criteriile de remunerare a administratorilor și directorilor companiei TAROM nefiind făcute publice pe pagina de internet a societății.

CONCLUZIILE AUDITULUI

La nivelul TAROM strategia guvernamentală privind introducerea principiilor de guvernanță corporativă nu și-a atins în totalitate scopul și nu a condus la realizarea obiectivului de eficientizare a activității companiei.

Numeroasele schimbări în managementul companiei ar putea reprezenta un factor perturbator în elaborarea și implementarea unei strategii coerente, pe termen lung, care să conducă la atingerea obiectivelor de performanță.

În perioada 2012-2016 mandatele membrilor CA au fost revocate de AGA de două ori, iar o parte din membrii selectați conform OUG 109/2011 sau numiți provizoriu au renunțat la mandat. De asemenea, conducerea executivă a suferit mai multe schimbări, urmare renunțării la mandat sau revocării Directorului General pentru deficiențe manageriale.

Nu au fost respectate în toate cazurile principiile impuse de OUG nr. 109/2011 privind stabilirea criteriilor de selecție pentru poziții cheie din managementul companiei, generând vulnerabilități privind performanța managementului și realizarea obiectivului de creștere a eficienței operatorului economic.

Criteriile de selecție pentru pozițiile de Director General Administrativ (CAO) și Director Financiar (CFO) formulate prin Decizia nr. 2/19.08.2015 de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare au fost aprobate la punctul nr. 13 din Hotărârea CA nr. 13/20.08.2015.

Pentru funcția de Director General Administrativ, având în subordine aproape toate direcțiile din cadrul societății, Consiliul de administrație a stabilit criterii de selecție care nu corespund cerințelor minime prevăzute la art. 35 alin. (5) din OUG nr. 109/2011. În loc de cerințe privind „experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere” a unor societăți din domeniul aviației, la punctul 13 din Hotărârea CA nr. 13/20.08.2015 au fost stabilite cerințe de echivalență într-o profesie juridică și „**cunoștințe despre industria aviației comerciale**”.

Pentru funcția de Director Financiar, responsabil la cel mai înalt nivel de management financiar al companiei, a fost solicitată experiență relevantă în funcția de CFO (Director Financiar) **sau echivalent într-o profesie juridică**, contrar prevederilor art. 10 alin. (2) din Legea contabilității nr. 82/1991 potrivit căreia persoana împuternicită să îndeplinească funcția de director economic trebuie să aibă studii superioare economice.

Deciziile AGA și CA TAROM nu au reprezentat în toate cazurile un factor stimulator pentru buna funcționare și creșterea performanței companiei.

Decizia AGA nr. 6/04.11.2013 privind revocarea membrilor CA TAROM a influențat negativ rezultatele exercițiului financiar 2015, urmare constatării de către instanță a revocării fără justă cauză.

Deciziile AGA și CA privind mutarea sediilor agențiilor externe din oraș în aeroport au avut un impact negativ asupra vânzărilor nete realizate de acestea. Cel mai semnificativ impact al măsurii CA privind mutarea sediului din oraș în aeroport s-a produs asupra vânzărilor realizate de Agenția Roma, care s-au diminuat cu 22,43% în anul 2014 față de anul 2013, cu 17,62% în anul 2015 față de anul 2014 și cu 36,29% în anul 2016 față de anul 2015.

Indicatorii de performanță prevăzuți în contractele de mandat ale membrilor CA nu îndeplinesc în totalitate caracteristici specifice, cum ar fi: să fie măsurabili, să poată oferi informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv, să fie accesibili, relevanți și stabiliți pentru o anumită durată în timp.

Prin contractele de mandat nu au fost stabiliți în toate cazurile indicatori valorici cuantificabili, cu termene precise care să acopere perioada întregului mandat al administratorilor, în baza cărora să se evalueze performanța managerială.

Unii dintre indicatori nu au fost cuantificați sau valoarea acestora urma a fi determinată în funcție de indicatorii aprobați prin bugetele de venituri și cheltuieli aferente exercițiilor financiare viitoare. O astfel de abordare poate reprezenta un factor de risc în evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor, în condițiile aprobării cu întârziere a bugetelor de venituri și cheltuieli.

Menționăm că în perioada auditată bugetele de venituri și cheltuieli ale TAROM au fost aprobate în general cu întârzieri semnificative.

În aceste condiții, evaluarea de către AGA a gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin contractele de mandat se poate dovedi dificilă sau chiar imposibilă, generând dificultăți în aplicarea măsurilor legale privind revocarea mandatelor membrilor CA pentru neîndeplinirea criteriilor și obiectivelor de performanță.

Membrii CA TAROM nu au respectat în toate cazurile obligația de a elabora Planul de Administrare și de a-l prezenta AGA în termenul prevăzut de OUG nr. 109/2011, cuprinzând măsuri cu termene de implementare clare, care să garanteze îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță cuprinse în contractele de mandat ale administratorilor și indicatori de performanță specifici anumitor măsuri care să permită monitorizarea implementării graduale a acestora.

În perioada 04.11.2013 - 09.09.2016 cuprinsă între momentul revocării CA și data aprobării de către AGA a Planului de administrare 2016-2019, la nivelul TAROM nu a fost aprobat un plan de administrare care să fie însoțit de membrii CA, pe baza căruia să poată fi evaluată performanța membrilor CA și să se dispună măsurile legale corespunzătoare.

În perioada auditată, au existat cazuri în care nu au fost respectate recomandările experților în recrutare resurse umane în ceea ce privește modul de stabilire a remunerațiilor bonus acordate membrilor CA.

Prin contractele de mandat încheiate între TAROM și membrii CA desemnați prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012, indemnizația de performanță stabilită excede nivelului propus de consultant.

Controlul exercitat de AGA TAROM asupra activității membrilor consiliului de administrație nu a fost în toate cazurile eficient, nereușind să elimine în timp util riscul acordării către membrii CA a unor drepturi nejustificate în raport cu îndatoririle specifice și cu situația economică a companiei.

Membrii CA TAROM numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 și-au acordat în luna mai 2013 un bonus anual în valoare brută de 283.614 lei pentru realizarea indicatorilor de performanță din Planul de administrare pentru anul 2012.

Planul de administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012 vizează însă perioada 2013-2016, astfel încât aprobarea bonusului s-a efectuat fără temei legal.

Managementul TAROM nu a conștientizat suficient caracterul limitat al resurselor de care dispune compania.

În perioada auditată, managerii selectați în conformitate cu OUG 109/2011 par a nu-și fi asumat decizia managerială, preferând contractarea unor servicii de consultanță externe pentru elaborarea planurilor și strategiilor de conducere și administrare.

În condițiile în care compania a înregistrat în mod constant pierderi, în opinia echipei de audit decizia privind achiziția unor servicii externe pentru a furniza consultanță strategică consiliului de administrație și conducerii executive nu se justifică și nu este economicoasă, elaborarea și implementarea strategiei de conducere și administrare fiind atribuția și obligația legală a membrilor CA și a Directorului General mandatați în temeiul OUG nr. 109/2011 să asigure eficiența economică a societății.

Resursele umane au reprezentat și reprezintă și în prezent un domeniu în care au existat aspecte nerezolvate și/sau nereglementate pe deplin, în sensul asigurării premiselor necesare unei funcționări eficiente și eficace a TAROM.

Organele de conducere și administrare nu s-au implicat suficient și nu au reușit să găsească modalitățile necesare de implementare a unei salarizări echitabile și transparente, în vederea motivării și asigurării stabilității personalului bine pregătit.

Inexistența unei grile de salarizare unice, coroborată cu interpretarea unor clauze din contractele colective de muncă, au condus la numeroase litigii între salariați și companie, cu impact negativ asupra rezultatelor economice ale acesteia.

Auditul reține diminuarea puterii decizionale în cadrul companiei. Cu privire la aspecte importante care influențează semnificativ performanța entității, hotărârile AGA și CA nu au fost implementate în toate cazurile întocmai și la timp.

În perioada auditată, au existat cazuri în care deciziile AGA și CA nu au fost duse la îndeplinire cu celeritate de către conducerea executivă. În plus, demersurile întreprinse de conducerea executivă nu au reflectat întotdeauna voința acționarilor, iar măsurile dispuse de organele cu atribuții de control nu au fost implementate în termenul stabilit.

Prin unele decizii ale AGA și CA a fost amânată discutarea unor probleme care necesitau adoptarea cu celeritate a unor decizii privind funcționalitatea societății, cu impact negativ în atingerea obiectivelor de creștere a eficienței și competitivității companiei (activitatea comercială, de achiziții, sistemul IT, grila de salarizare, modificarea statutului, aprobarea situațiilor financiare consolidate, aprobarea schimbării sediilor unor agenții externe, programul de zbor, etc.)

Nu au fost luate în toate cazurile măsuri suficiente pentru stabilirea a unui cadru general adecvat de informare și consultare a salariaților.

Deciziile AGA și CA, precum și obiectivele prevăzute în planurile de administrare și de management nu au fost aduse în permanență la cunoștința salariaților, iar politica și criteriile de remunerare a administratorilor și directorilor companiei TAROM nu au fost făcute publice pe pagina de internet a societății.

■ *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

2.3 Evaluarea gradului de îndeplinire a indicatorilor de performanță specifici activității TAROM stabiliți pentru perioada auditată

În legătură cu aspectele referitoare la rentabilitatea economico-financiară a companiei, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarele întrebări principale:

- *Activitatea a fost rentabilă din punct de vedere economico-financiar? Care sunt cauzele principale pentru care s-au înregistrat rezultate negative?*
- *Au fost îndepliniți indicatorii de performanță specifici activității TAROM stabiliți pentru perioada auditată?*

➤ 2.3.1 Analiza realizării indicatorilor economico-financiarilor prevăzuți în bugetele de venituri și cheltuieli aprobate pentru perioada auditată

Având în vedere prevederile legilor anuale ale bugetului de stat pentru perioada 2012-2016 și actele normative privind reglementarea unor măsuri financiare în domeniul bugetar și la nivelul operatorilor economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari, bugetele de venituri și cheltuieli ale companiei TAROM au fost aprobate prin hotărâre a Guvernului, astfel:

- pentru anul 2012, prin H.G. nr. 263/03.04.2012;
- pentru anul 2013, prin H.G. nr. 444/04.07.2013;
- pentru anul 2014, prin H.G. nr. 739/26.08.2014;
- pentru anul 2015, prin H.G. nr. 560/15.07.2015;
- pentru anul 2016, prin H.G. nr. 446/27.06.2016.

Prin bugetele de venituri și cheltuieli aprobate pentru perioada 2012-2016 a fost programată reducerea progresivă a pierderii din exploatare, până la nivelul anului 2016 aceasta urmând a fi diminuată la suma de 9.592 mii lei:

Tabelul nr. 9 Nivelul programat al rezultatului din exploatare în perioada 2012-2016

- mii lei -

Indicatori	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Rezultat Brut	-187.296	-186.047	-116.803	-8.236	-6.810
Rezultat din exploatare	-257.508	-199.207	-118.303	-15.835	-9.592
Rezultat financiar	70.213	13.160	1.500	7.598	2.781

Sursa: TAROM

*Sinteza Raportului „Performanța activității de transport aerian la operatorul național,
TAROM S.A. în perioada 2012 - 2016”*

Situația realizării indicatorilor bugetari față de nivelul aprobat prin buget în perioada auditată (2012-2016 preliminar) este prezentată sintetic în tabelul următor:

Tabelul nr. 10 Situația sintetică a indicatorilor bugetari realizați în perioada auditată față de nivelul programat

– mii lei –

Denumirea indicatorilor	Realizat 2012	% [*]	Realizat 2013	% [*]	Realizat 2014	% [*]	Realizat 2015	% [*]	Realizat 2016	% [*]
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. VENITURI TOTALE (A+B+C)	1.266.420	101,70	1.273.607	99,25	1.297.346	83,69	1.372.604	89,33	1.240.140	81,17
A. VENITURI DIN EXPLOATARE	1.109.552	110,24	1.156.682	100,90	1.202.447	83,13	1.276.420	88,17	1.165.481	81,04
B. VENITURI FINANCIARE	156.868	65,71	116.925	85,47	94.899	91,43	96.184	108,21	74.659	83,22
C. VENITURI EXTRAORDINARE										
II. CHELTUIELI TOTALE (A+B+C)	1.497.037	104,50	1.403.775	95,55	1.407.507	84,43	1.400.031	90,63	1.287.107	83,87
A. CHELTUIELI DE EXPLOATARE	1.358.560	107,48	1.295.505	96,28	1.331.754	85,11	1.315.722	89,90	1.229.060	84,90
B. CHELTUIELI FINANCIARE	138.477	82,18	108.270	87,57	75.753	74,05	84.308	103,71	58.047	66,77
C. CHELTUIELI EXTRAORDINARE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. REZULTATUL BRUT	-230.618	123,13	-130.168	69,96	-110.161	94,31	-27.427	333,01	-46.967	689,64
DATE DE FUNDAMENTARE										
Nr. de personal prognozat la finele anului	2.110	96,08	2.112	100,09	1.986	94,12	1.980	95,06	1.883	90,40
Nr. mediu salariați total	2.070	92,25	2.005	96,86	1.968	96,23	1.880	94,19	1.841	95,74
Câștigul mediu lunar pe salariat (lei/persoană) determinat pe baza cheltuielilor de natură salarială	5.281,15	103,36	5.426,54	102,24	5.509,75	101,13	5.854,00	105,81	5.611,07	97,71
Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu (mii lei/persoană)	536,02	119,50	576,90	104,17	611,00	86,38	678,95	93,61	633,07	84,65
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	1.182,10	102,75	1.102,20	96,26	1.084,91	100,89	1.019,98	101,45	1.037,87	103,33
Plăți restante	345,06	43,13	117,84	39,94	17,78	28,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Creanțe restante	4.517,86	81,71	2.795,81	73,57	2.980,09	106,78	3.215,12	97,43	3.003,76	92,42

^{*}Grad de realizare față de nivelul programat

Sursa: TAROM

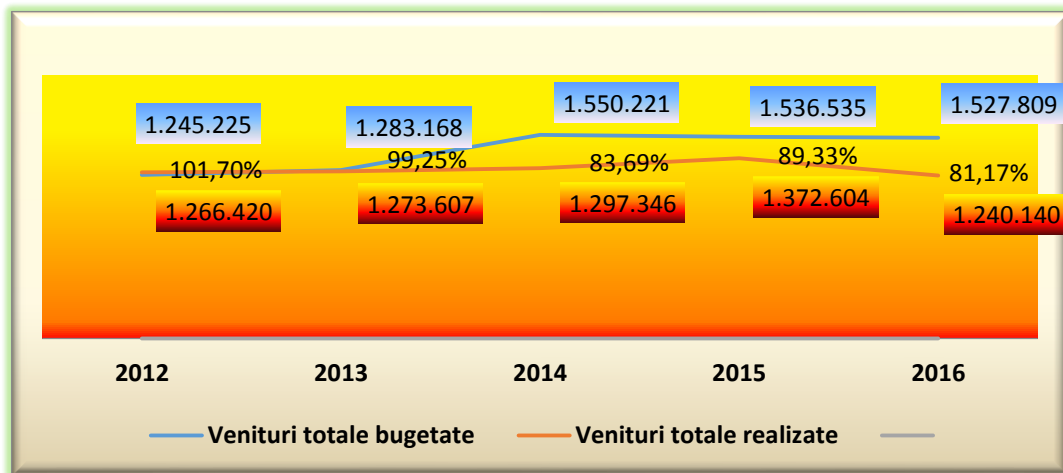
Din analiza datelor privind realizarea indicatorilor bugetari auditul reține:

▪ Cu excepția exercițiului financiar 2012, veniturile totale realizate⁴ de TAROM în perioada auditată s-au situat sub nivelul aprobat prin Bugetele de venituri și cheltuieli.

Începând cu exercițiul financiar 2012, veniturile totale realizate au înregistrat un trend ușor ascendent, cu excepția exercițiului financiar 2016 când acestea au înregistrat o scădere semnificativă, potrivit graficului următor:

Diagrama nr. 3 Veniturile totale anuale realizate de TAROM în perioada auditată, comparativ cu veniturile totale anuale aprobate prin BVC

- mii lei -

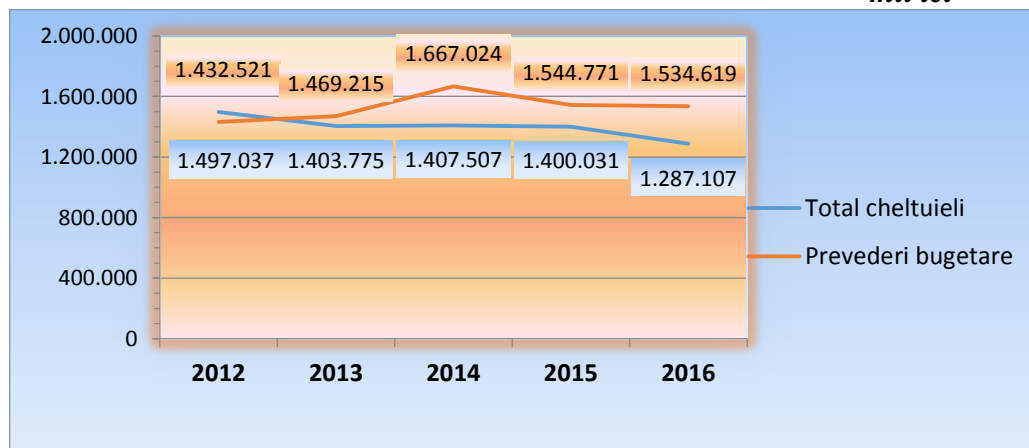


Sursa: TAROM, Direcția Financiară

▪ Cu excepția exercițiului financiar 2012, nivelul cheltuielilor totale efectuate de TAROM s-a situat sub valoarea aprobată prin bugetele de venituri și cheltuieli.

Diagrama nr. 4 Cheltuielile totale anuale realizate de TAROM în perioada auditată, față prevederile anuale aprobate prin BVC

- mii lei -



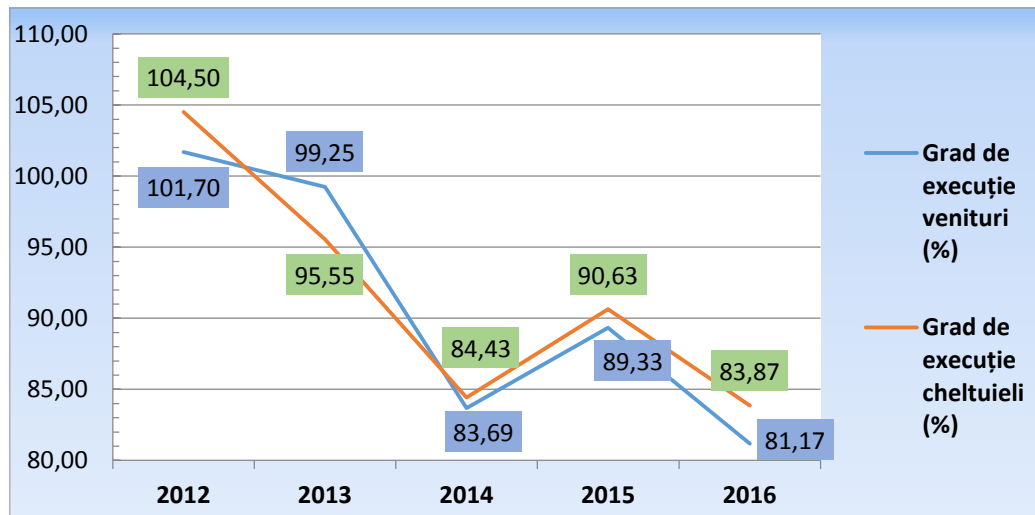
Sursa: TAROM, Direcția Financiară

⁴ Au fost analizate și prezentate în raport veniturile și cheltuielile realizate, aferente exercițiilor financiare 2012-2015 și 2016 preliminar.

În perioada auditată, la nivelul TAROM a existat un dezechilibru între venituri și cheltuieli, care a dus la deteriorarea rezultatelor și la diminuarea capitalurilor proprii la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris.

Față de prevederile bugetare aprobate, gradul de execuție a veniturilor comparativ cu gradul de execuție a cheltuielilor se prezintă astfel:

Diagrama nr. 5 Evoluția gradului de execuție a veniturilor comparativ cu gradul de execuție a cheltuielilor în perioada 2012-2016

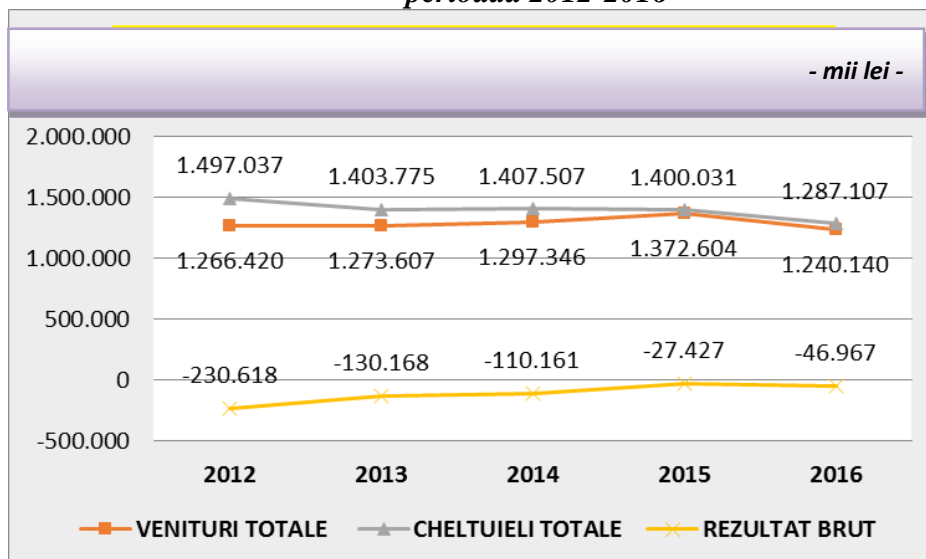


Sursa: TAROM, Direcția Financiară

Gradul de execuție a veniturilor a depășit gradul de execuție a cheltuielilor numai în exercițiul financiar 2013. Graficul prezentat indică o evoluție nefavorabilă începând cu anul 2014, când gradul de realizare a veniturilor s-a situat sub gradul de realizare a cheltuielilor.

Rezultatele activității au fost determinate de necorelarea dintre volumul veniturilor și cel al cheltuielilor, în perioada auditată acestea evoluând conform diagramei următoare:

Diagrama nr. 6 Evoluția veniturilor și cheltuielilor efectuate de TAROM în perioada 2012-2016



Sursa: TAROM, Direcția Financiară

Graficul prezentat indică diminuarea în perioada auditată a decalajului dintre venituri și cheltuieli. Această evoluție nu se datorează însă preponderent eforturilor interne, compania nereușind să genereze profit din activitatea de exploatare, ci este mai degrabă o consecință favorabilă a factorilor externi, conjuncturali.

Diminuarea prețului petrolului pe piață, precum și evoluția cursului valutar, au dus la reducerea cheltuielilor companiei cu suma de 44.889.800 USD în perioada 2012-2016. Aceste aspecte au fost prezentate detaliat la punctul 2.1 din prezenta sinteză.

De asemenea, în exercițiul financiar 2015 rezultatul contabil a fost influențat pozitiv de veniturile din reevaluarea imobilizărilor (aeronave, motoare, clădiri și terenuri), astfel:

Tabelul nr. 11 Influența veniturilor din reevaluare asupra rezultatului contabil

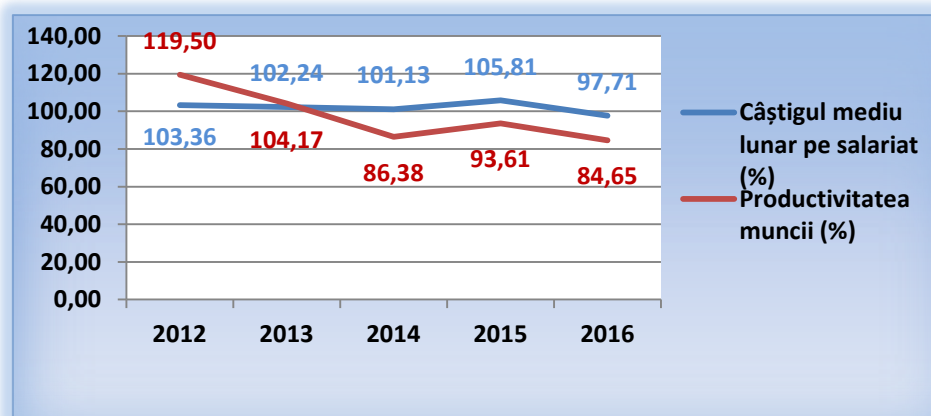
Nr. crt.	Indicator	Rezultat (- pierdere/+profit)
1	Rezultat contabil an 2015 fără efectul provizioanelor și al reevaluării imobilizărilor înregistrate în anul 2015	- 65.878.783 lei
2	Rezultat din ajustări provizioane	- 19.629.793 lei
3	Rezultat din acțiunea de reevaluare	+ 58.081.595 lei
4	Rezultat contabil final (pierdere)	- 27.426.981 lei

- Cu excepția exercițiului financiar 2016, entitatea nu s-a încadrat în indicatorul câștig mediu lunar pe salariat determinat pe baza cheltuielilor de natură salarială, acesta fiind depășit în anul 2012 cu 171,51 mii lei (103,36%), în anul 2013 cu 119 mii lei (102,24%), în anul 2014 cu 62 mii lei (101,13%) și în anul 2015 cu 321,6 mii lei (105,81%).
- În exercițiile financiare 2012 și 2013 a fost realizat indicatorul „Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu” peste nivelul prevăzut în BVC, gradul de realizare a acestuia depășindu-l pe cel al indicatorului „Câștig mediu lunar pe salariat”.

În perioada 2014-2016 entitatea nu a respectat însă corelația dintre gradul de realizare a productivității muncii cu cel al câștigului mediu lunar pe salariat. Indicatorul „Câștig mediu lunar pe salariat” a fost depășit cu 1,13% în anul 2014 și cu 5,81% în anul 2015, în timp ce indicatorul „Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu” a înregistrat o nerealizare de 13,62% în anul 2014 și de 6,39% în anul 2015.

În anul 2016 indicatorul „Câștig mediu lunar pe salariat” a fost realizat în proporție de 97,71% față de nivelul aprobat prin BVC, în timp ce indicatorul „Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal” mediu a fost realizat în proporție de numai 84,65% față de nivelul aprobat. Grafic, situația realizării indicatorilor menționați se prezintă astfel:

Diagrama nr. 7 Corelația dintre gradul de realizare a productivității muncii cu cel al câștigului mediu lunar pe salariat



Sursa: TAROM, Direcția Financiară

- Cu excepția exercițiului financiar 2014, entitatea s-a încadrat în nivelul creanțelor restante aprobate prin buget, iar cu excepția anului 2013 entitatea s-a încadrat în indicatorul „Nr. de personal prognozat la finele anului”.
- Compania s-a încadrat în valoarea aprobată prin buget a indicatorului de eficiență „Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale” numai în exercițiul financiar 2013, în restul perioadei nivelul aprobat fiind depășit cu procente cuprinse între 0,89% în anul 2014 și 3,33% în anul 2016.

Analiza rezultatelor activității:

Aferent perioadei auditate, rezultatele activității TAROM față de prevederile bugetare aprobate sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 12 Evoluția rezultatelor activității TAROM față de prevederile bugetare

- mil lei -

Indicator	Plan 2012	Realizat 2012	Plan 2013	Realizat 2013	Plan 2014	Realizat 2014	Plan 2015	Realizat 2015	Plan 2016	Prelimi- nat 2016
REZULTAT BRUT	-187,3	-230,62	-186,05	-130,17	-116,80	-110,16	-8,24	-27,43	-6,81	-46,97
Rezultat din exploatare	-257,51	-249,01	-199,21	-138,82	-118,30	-129,31	-15,84	-39,30	-9,59	-63,58
Rezultat financiar	70,21	18,39	13,16	8,66	1,50	19,15	7,60	11,88	2,78	16,61

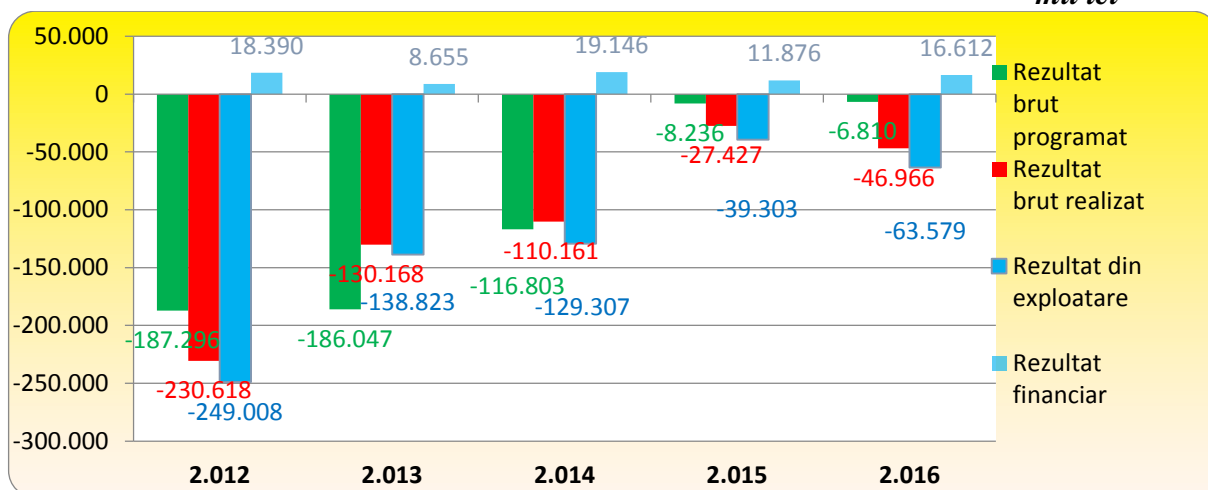
Sursa: TAROM, Direcția Financiară

Prin bugetele de venituri și cheltuieli compania și-a propus diminuarea progresivă a pierderilor realizate din activitatea desfășurată. Cu excepția exercițiilor financiare 2013 și 2014, în perioada auditată societatea a realizat pierderi din activitatea desfășurată peste nivelul aprobat prin bugetele de venituri și cheltuieli.

Față de prevederile bugetare aprobate, în perioada 2012-2016 rezultatul brut reprezentând pierdere realizată de TAROM a evoluat astfel:

Diagrama nr. 8 Evoluția rezultatelor activității TAROM față de nivelul programat în perioada auditată

- mii lei -



Sursa: TAROM, Direcția Financiară

Potrivit graficului, nivelul rezultatului activității TAROM este influențat semnificativ de rezultatul din activitatea de exploatare, rezultatul financiar având o contribuție marginală la realizarea profitului brut.

CONCLUZIILE AUDITULUI

Din analiza gradului de realizare a indicatorilor aprobați prin bugetele de venituri și cheltuieli aprobate, auditul reține:

- Cu excepția exercițiului financiar 2012, veniturile și cheltuielile totale realizate de TAROM s-au situat sub nivelul aprobat prin Bugetele de venituri și cheltuieli.

- În perioada auditată veniturile totale realizate de TAROM s-au situat pe un trend ușor crescător, cu excepția exercițiului financiar 2016 când acestea au înregistrat o scădere semnificativă.

- Începând cu exercițiul financiar 2012 compania nu a reușit să realizeze venituri la nivelul aprobat prin bugetele de venituri și cheltuieli.

- În perioada 2012-2016 prin bugetele de venituri și cheltuieli a fost programată reducerea progresivă a pierderii din exploatare, până la nivelul anului 2016 aceasta urmând a fi diminuată la suma de 9.592 mii lei. Acest nivel nu a fost realizat, pierderea fiind depășită cu suma de 53.987 mii lei (date preliminate).

- În perioada auditată, la nivelul TAROM a existat un dezechilibru între venituri și cheltuieli, care a dus la deteriorarea rezultatelor și la diminuarea capitalurilor proprii la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social.

- Cu excepția exercițiului financiar 2016, decalajul dintre venituri și cheltuieli s-a diminuat constant. Diminuarea în perioada auditată a decalajului dintre venituri și cheltuieli nu se datorează însă preponderent eforturilor interne, compania nereușind să genereze profit din activitatea de exploatare, ci este mai degrabă o consecință favorabilă a factorilor externi, conjuncturali, dintre care menționăm scăderea prețului petrolului pe piață și efectele pozitive ale reevaluării imobilizărilor.

- La nivelul TAROM nu a fost respectată în totalitate disciplina financiară și strategia Guvernului în domeniul politicii salariale și a îmbunătățirii performanțelor economico-financiare, având în vedere următoarele aspecte:

- ✓ cu excepția exercițiilor financiare 2013 și 2014, în perioada auditată societatea a realizat pierderi din activitatea desfășurată peste nivelul aprobat prin bugetele de venituri și cheltuieli;

- ✓ începând cu anul 2014, gradul de execuție a veniturilor s-a situat sub gradul de execuție a cheltuielilor, generând deteriorarea rezultatelor;

- ✓ cu excepția exercițiului financiar 2016, entitatea nu s-a încadrat în indicatorul câștig mediu lunar pe salariat determinat pe baza cheltuielilor de natură salarială;

- ✓ în perioada 2014-2016 entitatea nu a respectat corelația dintre gradul de realizare a productivității muncii cu cel al câștigului mediu lunar pe salariat. Astfel, indicatorul „Câștig mediu lunar pe salariat” a fost depășit cu 1,13% în anul 2014 și cu 5,81% în anul 2015, în timp ce indicatorul „Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu” a înregistrat o nerealizare de 13,62% în anul 2014 și de 6,39% în anul 2015. În anul 2016 indicatorul „Câștig mediu lunar pe salariat” a fost realizat în proporție de 97,71% față de nivelul aprobat prin BVC, în timp ce indicatorul „Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal” mediu a fost realizat în proporție de numai 84,65% față de nivelul aprobat;

- ✓ compania s-a încadrat în valoarea aprobată prin buget a indicatorului de eficiență „Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale” numai în exercițiul financiar 2013, în restul perioadei nivelul aprobat fiind depășit cu procente cuprinse între 0,89% în anul 2014 și 3,33% în anul 2016.

■ *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

2.3.2 Analiza realizării indicatorilor de performanță stabiliți prin planurile de administrare și planurile de management

La nivelul TAROM, în perioada 2012-2016 au fost aprobate de către AGA două Planuri de administrare, respectiv:

- Planul de Administrare pentru perioada 2013-2016 aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012 întocmit de membrii CA numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 în urma procedurii de selecție conform OUG nr. 109/2011;

- Planul de Administrare pentru perioada 2016-2019 aprobat prin Hotărârea AGA nr. 7/09.09.2016, întocmit membrii CA selectați conform OUG nr. 109/2011 numiți prin Hotărârea AGA nr. 3/23.03.2015, care reprezintă o actualizare a planului inițial.

Spre deosebire de planul de administrare inițial care prevedea obținerea de profit începând cu anul 2016, Planul de administrare 2016-2019 revizuit prevede atingerea profitului companiei începând cu anul 2017:

Tabelul nr. 13 Rezultatele prevăzute în planurile de administrare aprobate în perioada auditată

- mil lei -

Rezultat brut	2013	2014	2015	2016	2017
0	1	2	3	4	5
Rezultat țintă al planului de Administrare 2013-2016	-202	-135	-50	35	-
Rezultat țintă al planului de Administrare 2016-2019	-	-	-	-7	14

Prin Planul de Management aprobat la punctul 2 din Hotărârea CA nr. 3/11.03.2013, conducerea executivă și-a propus îmbunătățirea rezultatelor față de Planul de Administrare 2013-2016. Dacă în Planul de Administrare inițial se prevedea atingerea profitului companiei începând cu anul 2016, prin Planul de Management conducerea executivă s-a angajat să atingă și să mențină profitabilitatea începând cu anul 2015:

Tabelul nr. 14 Rezultatele prevăzute în planul de administrare comparativ cu planul de management 2013-2016

- mil lei -

Rezultat brut	2013	2014	2015	2016
0	1	2	3	4
Rezultat țintă al Planului de Administrare 2013-2016	-202	-135	-50	35
Rezultat țintă al Planului de Management 2013-2016	-142,9	-18,3	91,7	173,1

*Sinteza Raportului „Performanța activității de transport aerian la operatorul național,
TAROM S.A. în perioada 2012 - 2016”*

Situația gradului de realizare a indicatorilor prevăzuți în Planul de Management al conducerii executive a Companiei TAROM pentru perioada 2013-2016, aprobat prin Hotărârea CA nr. 3/11.03.2013, a indicatorilor prevăzuți în Planurile de Administrare aprobate pentru perioada 2013-2016 prin Hotărârile AGA nr. 9/11.12.2012 și nr. 7/09.09.2016, comparativ cu datele prezentate în situațiile financiare este redată în tabelul următor:

Tabelul nr. 15 Situația gradului de realizare a indicatorilor prevăzuți în Planul de Management și în Planurile de administrare 2013-2016

Indicatori	2013	Realizat 2013	%*	2014	Realizat 2014	%*	2015	Realizat 2015	%*	2016	Realizat 2016	%*
0	1	2	3 = 2/1	4	5	6 = 5/4	7	8	9=8/7	10	11	12=11/10
PLANUL DE MANAGEMENT 2013-2016												
Rezultat țintă (mil.lei)	-142,9	-130,16	91,08%	-18,3	-110,16	601,97%	91,7	-27,43	-30%	173,1	-46,97	-27%
Sold numerar la sfârșit de an (mil.lei)	301	185	61,46%	351	138	39,32%	512	338	66%	753	25	3%
Pasageri (mii)	2.337	2.201	94,16%	2.434	2.334	95,85%	2.527	2.392	95%	2.603	2.406	92%
Factori de încărcare (%)	68	65,31	96,04%	70	65,64	93,77%	73	68,30	94%	75	67,71	90%
Cheltuieli totale la 1000 lei	1.126	1.102	97,89%	1.026	1.085	105,74%	949	1.020	107%	890	1.038	117%
Venituri totale												
Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu (mii lei/angajat)	623	577	92,60%	765	611	79,87%	908	679	75%	963	633	66%
PLANUL DE ADMINISTRARE AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE (2013-2016 și 2016-2019)												
Rezultat	-202	-130,16	64,44%	-135	-110,16	81,60%	-50	-27,43	55%	-7	-46,97	671%
Disponibil de cash pe perioada planului de acțiune la sfârșitul anului în mil. lei	237	185	78,06%	102	138	135,29%	52	338	650%	-	-	-
Cheltuieli totale la 1000 lei	-	1.102	-	-	1.085	-	-	1.020	-	1.005	1.038	103%
Venituri totale												
Venituri totale (mil. lei)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.396	1.240	89%

*Grad de realizare față de program

Sursa: TAROM, Direcția Financiară

Din analiza situației privind gradul de realizare în perioada 2012-2016 a indicatorilor prevăzuți în Planul de Management și Planurile de Administrare aprobate, auditul reține:

- În anul 2013 pierderea a fost diminuată față de Planul de Administrare cu 35,56%, iar față de Planul de Management cu 8,92%.
- Pentru anul 2014 se constată o depășire a pierderii cu 501,97% față de Planul de Management, dar față de Planul de administrare pierderea a fost mai mică cu 18,4%.
- În perioada 2015-2016 nu a fost realizat indicatorul de rezultat din Planul de Management, în loc de profit societatea realizând pierdere.
- Față de Planul de Administrare pierderea realizată în anul 2015 a fost mai mică cu 45%, **dar în anul 2016 pierderea a fost depășită cu 571%**.
- În perioada 2013-2016 indicatorul „Sold numerar la sfârșit de an” din Planul de Management nu a fost realizat. Comparativ cu Planul de Administrare, acest indicator nu a fost realizat în anul 2013 cu 21,94%, dar a fost depășit în anul 2014 cu 35,29% și în anul 2015 cu 550%. **Începând cu anul 2016, acest indicator nu a mai fost prevăzut în Planul de Administrare.**
- Indicatorul privind numărul de pasageri transportați din Planul de Management nu a fost realizat în perioada 2013-2016, gradul de realizare a acestuia fiind cuprins între un minim de 92% în anul 2016 și un maxim de 95,85% în anul 2014.
- Gradul de încărcare a aeronavelor în perioada 2012-2016 nu a atins nivelul stabilit în Planul de Management, acest indicator fiind realizat într-o proporție minimă de 90% în anul 2016 și maximă de 96,04% în anul 2014.
- În Planul de Administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012, pentru indicatorul „Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale” nu au fost prevăzute rezultatele prognozate, astfel încât evaluarea acestuia pentru perioada 2013-2015 nu se poate realiza. Nivelul prognozat al acestui indicator pentru anul 2016 prevăzut în Planul de Administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 7/09.09.2016 nu a fost realizat, fiind depășit cu 3,27%.

Față de Planul de Management, cu excepția exercițiului financiar 2013, acest indicator a fost depășit în fiecare an cu procente cuprinse între 5,74% în anul 2014 și 16,61% în anul 2016.

- În perioada 2013-2016 nu a fost realizat indicatorul „Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu” prevăzut în Planul de Management, gradul de realizare a acestuia fiind cuprins între un minim de 66% în anul 2016 și un maxim de 92,60% în anul 2013.
- Indicatorul *Venituri totale* cuprins în Planul de Administrare pentru anul 2016 a fost realizat în proporție de 89%.

CONCLUZIILE AUDITULUI

La nivelul TAROM, în perioada 2012-2016 au fost aprobate de către AGA două Planuri de administrare. Spre deosebire de planul de administrare inițial care prevedea obținerea de profit începând cu anul 2016, Planul de administrare 2016-2019 revizuit prevede atingerea profitului companiei începând cu anul 2017.

Administratorii societății și conducerea executivă nu au reușit realizarea integrală a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planurile de Management și de Administrare pentru perioada 2013-2016, nefiind atins obiectivul privind eficientizarea companiei.

- *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

2.4 Evaluarea economicității, eficienței și eficacității modului de exploatare a patrimoniului

În legătură cu aspectele referitoare la economicitatea, eficiența și eficacitatea modului de exploatare a patrimoniului, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarea întrebare principală:

Patrimoniul entității a fost administrat și exploatat în mod performant?

2.4.1. Analiza modului de organizare a activității de achiziții

Activitatea de achiziții a companiei TAROM a fost organizată și a funcționat în perioada auditată în baza prevederilor ROF și ale Regulamentului propriu privind atribuirea contractelor de achiziție, denumit în continuare Regulament, aprobat de consiliul de administrație prin Hotărârea CA nr. 9/28.08.2008, modificat ulterior (ultima modificare a fost aprobată prin Hotărârea CA nr. 02/24.02.2017).

Ca urmare a evaluării efectuate, auditul reține că prin Regulament au fost reglementate procedurile de atribuire a contractelor de achiziție de produse, servicii și lucrări incluse în bugetul de venituri și cheltuieli al companiei TAROM, fără să fie stabilite însă răspunderile și sancțiunile pentru nerespectarea acestor prevederi.

Potrivit regulamentelor amintite mai sus, activitatea de achiziții în cadrul Companiei s-a desfășurat la nivelul mai multor compartimente, astfel:

- Serviciul Contracte și Proceduri Achiziții era structura care răspundea pentru modul în care se încheiau și se derulau contractele de asigurare, contractele de livrare combustibil de aviație, organizarea și coordonarea procedurilor pentru atribuirea contractelor de achiziție produse, servicii și lucrări.

- Direcția Tehnică prin serviciul aprovizionare desfășura și activități privind achizițiile curente.

- *achizițiile directe* precum și achizițiile în cazurile exceptate de la Regulament, s-au efectuat de către compartimentele funcționale din cadrul companiei care inițiau achiziția.

Pentru ca resursele companiei să fie administrate mai eficient, managementul a întreprins unele măsuri privind centralizarea activității de achiziții la nivelul unei structuri specializate în acest domeniu, astfel că prin Hotărârea CA nr. 14/02.09.2016 s-a hotărât reorganizarea activității de achiziții, înființându-se o nouă structură, subordonată directorului general și denumită Serviciul Achiziții.

Aceasta s-a format prin comasarea structurilor din cadrul companiei, care aveau atribuții în domeniu, respectiv prin comasarea Serviciului Contracte și Proceduri Achiziții cu Birourile Achiziții Tehnice și Achiziții Operator și SDV din cadrul Direcției Tehnice.

Structura nou înființată are în componență următoarele compartimente:

- Biroul Proceduri, Licitații și Achiziții
- Biroul Contracte
- Biroul Achiziții Operator cu Depozit Operator
- Biroul Achiziții Tehnice

Pentru desfășurarea activității Direcției Tehnice în bune condiții și pentru a asigura continuitatea în aprovizionare și scurtarea termenelor de primire a pieselor pentru aeronavele din flotă, atribuțiile prin care se efectuează aprovizionarea AOG (piese de avion) cu piese în sistem de urgență sau pentru situații critice au rămas în continuare în cadrul Direcției Tehnice.

În același timp și activitatea privind *achizițiile directe* precum și achizițiile în cazurile exceptate de la Regulament, conform art. 10, au rămas în continuare în competența compartimentelor funcționale din cadrul companiei care inițiau achiziția.

Urmare analizei efectuate, auditul reține că, deși a fost înființată structura centralizată de achiziții, procesul de reorganizare nu a fost finalizat și nu și-a atins în totalitate scopul, astfel că atribuțiile generale și specifice ale Serviciului de achiziții nou înființat nu au fost stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare al companiei, care nu a fost actualizat, ca urmare a acestor modificări.

De asemenea, Regulamentul privind atribuirea contractelor de achiziție și anexele lui nu au fost actualizate în conformitate cu modificările aduse prin reorganizarea activității de achiziții.

În același timp, unele fișe de post nu au fost actualizate conform modificărilor aduse noii structuri organizatorice, iar cele care au fost actualizate nu au fost aprobate de către directorul general.

Structura nou înființată a fost prevăzută cu un număr de 35 de posturi, din care 5 posturi de conducere (4 posturi șef birou și un post șef serviciu) și 30 de posturi de execuție. Dintre acestea, două posturi de șef birou (șef birou achiziții tehnice și șef birou proceduri, licitații și achiziții) și postul de șef serviciu, nu au fost ocupate și nici nu au fost desemnate/delegate persoane care să preia atribuțiile acestora, neîndeplinindu-se astfel funcția de coordonare a activității desfășurată de această structură.

Totodată, nu au fost stabilite sarcini și responsabilități privind achizițiile directe/achizițiile exceptate pentru personalul din cadrul compartimentelor inițitoare prin fișa posturilor, dar nici prin alte documente formalizate, astfel că orice angajat din cadrul unui compartiment inițiator poate efectua o achiziție directă/achiziție exceptată.

În ceea ce privește reglementarea procedurală a activității de achiziții, la nivelul companiei nu a fost implementat un cadru procedural intern privind această activitate, în acest sens nu au fost elaborate proceduri operaționale sau de sistem care să reglementeze procedurile de achiziție utilizate.

Spre exemplu nu a fost reglementată printr-o procedură internă de sistem activitatea de achiziție prin cumpărare directă, care să stabilească un set unitar de reguli pentru reglementarea achizițiilor prin cumpărare directă la nivelul companiei, precum și sarcinile și responsabilii, mai ales că la nivelul companiei, orice compartiment funcțional inițiator poate desfășura o astfel de achiziție.

Programul anual al achizițiilor se elaborează în conformitate cu prevederile anexei 9 din Regulament. Ca urmare a analizei programului anual de achiziții întocmit pentru anul 2016 auditul a identificat unele abateri de la prevederile Regulamentului cu privire la modul de întocmire al acestuia, astfel:

- nu a fost stabilită modalitatea de achiziție aplicată sau modalitatea de achiziție a fost stabilită eronat, *spre exemplu* la pozițiile 398 și 401 a fost stabilită ca modalitate de achiziție procedura de achiziție directă în loc de achiziție exceptată, deși valoarea estimativă depășea pragul limită de 30.000€ pentru achiziția directă;

- pentru unele produse/servicii/lucrări înscrise în program nu a fost stabilit codul CPV aferent.

- nu s-a centralizat valoarea estimată a achizițiilor directe pe codul CPV, fiind posibil astfel să se stabilească eronat modalitatea de achiziție utilizată.

Programul anual al achizițiilor, așa cum a fost întocmit de către Biroul achiziții, reprezintă un document centralizator prin care au fost preluate întocmai propunerile compartimentelor funcționale care inițiază achiziția, fără ca structura de specialitate din domeniul achizițiilor să fi intervenit în sensul elaborării acestui program prin centralizarea propunerilor primite, astfel încât programul să cuprindă toate elementele prevăzute de Regulament.

În consecință programul de achiziții așa cum a fost întocmit, nu și-a îndeplinit funcția de instrument managerial pe baza căruia se planifică procesul de achiziții.

2.4.2. Analiza flotei TAROM

În perioada 2012-2016, TAROM a operat cu o flotă compusă din 14 aeronave jet (Boeing și Airbus) și 9 aeronave turboprop (ATR). La finalul exercițiului financiar 2016, au fost retrase de la zbor două aeronave Airbus A310-325, în prezent flota companiei fiind compusă din 21 de aeronave aflate în proprietate.

În timpul misiunii de audit la nivelul TAROM au fost întreprinse demersuri privind închirierea în regim de leasing a două aeronave care să le înlocuiască pe cele oprite de la zbor.

TAROM operează cursele charter fără a avea o capacitate dedicată pentru această activitate, aeronavele fiind alocate în completarea programului de zbor pentru cursele regulate.

TAROM, în calitate de membru IATA (International Air Transport Association) este certificat IOSA (IATA Operational Safety Audit) din anul 2007, garantând cele mai înalte standarde de siguranță și calitate. Programul IOSA este un sistem de evaluare acceptat și recunoscut internațional menit să auditeze sistemele de management și control ale unei companii de transport aerian.

TAROM este certificat de Autoritatea Aeronautică Civilă Română ca operator aerian EASA (European Aviation Safety Agency) și are implementat un sistem de monitorizare continuă a conformității cu reglementările aplicabile.

Compania a realizat un sistem de monitorizare a conformării operațiunilor cu cerințele legale aplicabile: ■ Regulamentul EU 965/2012 al Comisiei Europene; ■ Regulamentul EU 1321/2014 al Comisiei Europene; ■ Regulamentul EU 1178/2011 al Comisiei Europene.

Aeronavele TAROM sunt echipate cu toate sistemele de bord cerute de reglementările aplicabile, fiind astfel conforme cu cele mai înalte standarde de siguranță și confort.

În perioada auditată, flota TAROM a fost structurată astfel:

Tip aeronavă	Informații/Caracteristici tehnice
4 BOEING 737-700	2 aeronave au intrat în flotă în anul 2001 (proprietate) și 2 aeronave în anul 2003 (leasing financiar până în 2015) Capacitate pasageri: 116; Viteza de croazieră: 870 Km/h Distanța maximă de zbor: 4.900/4.100 Km
4 BOEING 737-300	2 aeronave au intrat în flotă în anul 1993 (proprietate) și 2 aeronave în anul 1994 (proprietate) Capacitate pasageri: 134; Viteza de croazieră: 800 Km/h Distanța maximă de zbor: 2.780/3.400 Km
4 AIRBUS A318-111	2 aeronave au intrat în flotă în anul 2006 (proprietate) și 2 aeronave în anul 2007 (proprietate) Capacitate pasageri: 113/107; Viteza de croazieră: 850 Km/h Distanța maximă de zbor: 2.780 km
2 AIRBUS A310-325	Intrate în flotă în anul 1992, proprietate Capacitate pasageri: 209; Viteza de croazieră: 880 Km/h Distanța maximă de zbor: 8.050 km
7 ATR 42-500	2 aeronave au intrat în flotă în anul 1998 (proprietate), 4 aeronave în anul 1999 (proprietate) și 1 aeronavă în anul 2000 (proprietate) Capacitate pasageri: 48; Viteza de croazieră: 550 Km/h Distanța maximă de zbor: 1.200 Km
2 ATR 72-500	Intrate în flotă în anul 2009, proprietate Capacitate pasageri: 68; Viteza de croazieră: 520 Km/h; Distanța maximă de zbor: 950 Km

Avantajul competitiv dat de aflarea în proprietate a aeronavelor este într-o anumită măsură diminuat de structura eterogenă a flotei, care determină costuri mai ridicate cu exploatarea și mentenanța.

Cadrul legislativ în domeniul siguranței zborului impune TAROM asigurarea într-un număr suficient de personal tehnic și navigant licențiat pe fiecare tip de aeronavă.

În acest sens, companiei îi sunt aplicabile prevederile:

- Regulamentului (UE) nr. 1178/2011 al Comisiei din 3 noiembrie 2011 de stabilire a cerințelor tehnice și a procedurilor administrative referitoare la personalul navigant din aviația civilă în temeiul Regulamentului CE nr. 2016/2008 al Parlamentului European și al Consiliului modificat cu Regulamentul (UE) nr. 290/30.03.2012;

- Procedurilor și Instrucțiunilor de Aeronautică Civilă PIAC-OPS, Ed 1/Amd 1/2007 emise de Autoritatea Aeronautică Civilă Română;

- Regulamentului Comisiei (UE) nr. 1321/2014 care înlocuiește Regulamentul Comisiei (UE) nr. 2042/2003 privind organizațiile de întreținere și licențele personalului tehnic.

Pentru a nu periclita siguranța zborului, compania este obligată să asigure o infrastructură complexă de suport aferentă flotei și de a avea la dispoziție suficient personal de certificare și suport pentru a putea efectua toate lucrările de întreținere la standardele cerute de reglementările în vigoare.

Avantajele unei flote uniforme, optimizate, include printre altele și un singur standard de pregătire pentru personalul navigant, eliminând necesitatea menținerii unei rezerve multiple de echipaje.

Din informațiile prezentate de Direcția Tehnică din cadrul TAROM, avantajele operării cu o flotă uniformă derivă din: necesitatea deținerii unui număr mai mic de tipuri de licențe, conducând la creșterea disponibilității și flexibilității personalului tehnic licențiat; diminuarea necesarului de stocuri de piese de schimb și de echipamente constituite pentru fiecare tip de aeronavă, precum și optimizarea utilizării spațiilor de depozitare; crearea premiselor pentru renegocierea prețurilor la contractele de pool pentru accesul la un stoc de componente și de servicii de reparații, precum și la contractele de întreținere a motoarelor, având în vedere creșterea numărului de aeronave de același tip din flotă; optimizarea operațională din punct de vedere al elaborării programelor de întreținere.

În concluzie, în perioada 2012-2016, TAROM a operat cu o flotă eterogenă, compusă din 23 de aeronave aflate în proprietate. La finalul exercițiului financiar 2016, au fost retrase de la zbor două aeronave și au fost întreprinse demersuri privind închirierea în regim de leasing a două aeronave care să le înlocuiască pe cele oprite de la zbor.

Aeronavele TAROM sunt echipate cu toate sistemele de bord cerute de reglementările aplicabile, fiind astfel conforme cu cele mai înalte standarde de siguranță și confort.

Datorită cadrului legal aplicabil privind siguranța zborului, avantajul competitiv dat de aflarea în proprietate a aeronavelor este într-o anumită măsură diminuat de structura eterogenă a flotei, care determină costuri mai ridicate cu exploatarea și mentenanța.

2.4.3. Analiza îndeplinirii indicatorilor fizici care caracterizează activitatea TAROM

În perioada auditată, TAROM a operat o rețea de rute în principal intra-europene, majoritar scurt și mediu curier, intrând în concurență cu toate categoriile de operatori existenți în piață și anume companii Low-cost, Legacy, subsidiarele Low-cost ale companiilor de tip Legacy, companii de nișă.

Indicatorii fizici specifici activității TAROM sunt următorii:

- Număr curse (regulate și charter);
- Număr pasageri (curse interne, curse externe, în regim code-share);
- Număr ore bloc;
- RPK⁵ (Km mii.);
- ASK⁶ (Km mii.);
- Load factor⁷ (%);

Situația realizării indicatorilor fizici ai activității TAROM în perioada auditată este prezentată sintetic în tabelul următor:

Tabelul nr. 16 Situația realizării indicatorilor fizici ai activității TAROM

Indicatori	Realizat 2012	%*	Realizat 2013	%*	Realizat 2014	%*	Realizat 2015	%*	Realizat 2016	%*
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Număr curse	17.269	94,07	17.146	96,83	17.615	94,59	17.313	93,72	18.264	99,85
externe	10.246	97,50	10.650	100,70	11.563	92,94	11.708	96,60	11.967	96,99
interne	6.493	92,13	6.073	95,92	5.523	95,90	5.150	86,50	5.883	106,27
charter	530	66,25	423	52,88	529	125,36	455	114,04	414	99,04
Număr ore bloc	66.263	95,61	65.643	98,91	68.679	94,59	67.970	95,56	71.158	99,95
externe	48.310	95,89	49.055	101,21	52.816	91,65	53.439	96,89	54.810	97,23
interne	15.628	101,07	14.670	101,66	13.448	101,91	12.388	88,80	14.351	112,50
charter	2.325	67,05	1.919	55,34	2.415	135,38	2.143	106,04	1.997	96,86
Număr pasageri	2.164.561	94,67	2.200.695	94,16	2.333.550	92,69	2.391.792	97,69	2.406.477	95,48
externe	1.379.470	98,67	1.468.192	97,40	1.622.155	90,67	1.715.080	98,36	1.700.998	92,84
BSA	86.226	69,66	97.226	123,82	78.221	88,77	71.442	73,25	71.187	86,44
interne	568.041	92,56	547.750	91,19	494.311	88,00	488.828	88,29	533.865	96,84
charter	130.824	86,78	87.527	58,06	138.863	176,45	116.442	217,78	100.427	184,08
RPK (mii)	2.338.167	88,89	2.375.074	94,14	2.643.950	89,30	2.751.299	100,25	2.735.192	94,50
externe	1.977.429	96,90	2.076.259	97,67	2.301.752	86,34	2.434.058	98,09	2.422.831	92,61
interne	200.803	92,39	194.792	92,58	176.842	88,44	172.902	87,40	189.991	96,45
charter	159.935	42,93	104.024	55,66	165.357	174,22	144.338	222,29	122.370	151,01
ASK (mii)	3.508.282	83,85	3.637.842	96,58	3.992.095	90,14	3.997.969	96,58	4.013.907	91,11
externe	2.993.649	92,06	3.195.686	101,86	3.514.318	88,55	3.565.887	96,16	3.569.585	90,97
interne	290.280	95,89	281.488	96,88	261.886	94,15	251.246	85,59	289.069	97,78
charter	224.353	35,64	160.668	47,41	215.891	118,75	180.836	131,11	155.253	83,60
L.F	66,33%	104,42	65,31%	95,84	65,64%	97,27	68,30%	102,00	67,71%	101,57
externe	66,05%	105,26	64,97%	95,89	65,50%	97,50	68,26%	102,00	67,87%	101,80
interne	69,18%	96,35	69,20%	95,56	67,53%	93,93	68,82%	102,11	65,73%	98,65

*Grad de realizare față de program

Sursa: TAROM, Direcția Financiară

⁵ **RPK – Revenue Passenger Kilometer** – Numărul de pasageri plătitori- kilometri zburăți. Este un indicator de volum al traficului de pasageri, acordându-se importanță corelației dintre numărul de persoane plătitoare și distanțele zburate exprimate în kilometri. $RPK = nr. de persoane transportate \times nr. de km-distanță zburăți$

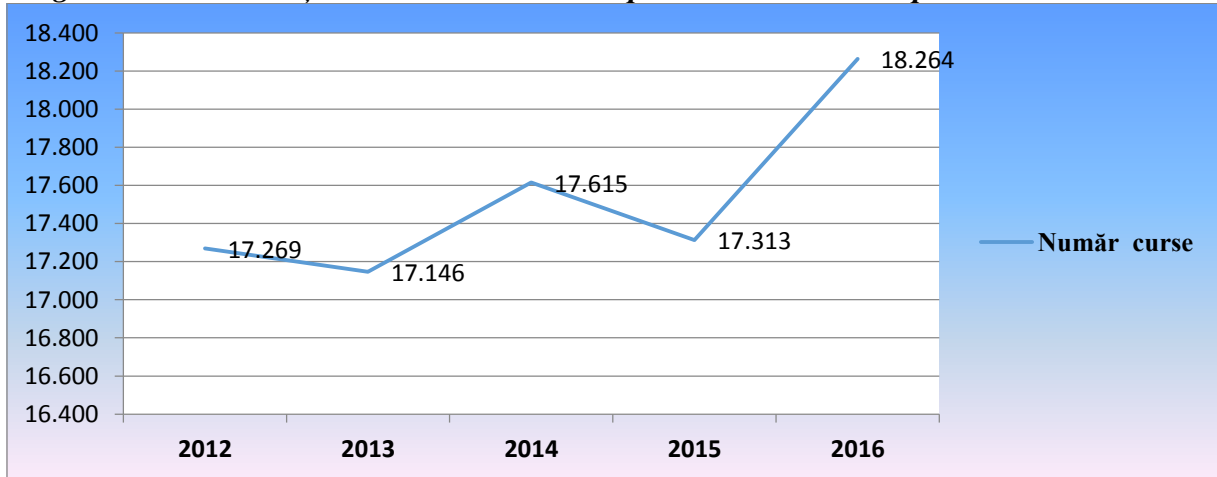
⁶ **ASK – Available Seat Kilometer** – Numărul de locuri puse la vânzare de o linie aeriană pentru o anumită distanță (destinație) exprimată în kilometri. Acest indicator exprimă capacitatea de trafic, sau altfel spus, oferta de transport aerian pusă la dispoziția publicului. $ASK = nr. locuri aeronavă \times nr. km-distanță zburăți$

⁷ **LF – Load factor** – Gradul de umplere al aeronavei. Acesta se exprimă ca raport între RPK și ASK, adică între volum și capacitate.

Din analiza indicatorilor fizici pe total activitate, se remarcă următoarele:

■ În perioada auditată numărul curselor operate de TAROM a avut o evoluție oscilantă, dar s-a situat pe un trend ascendent, de la 17.269 curse operate în anul 2012, la 18.264 curse operate în anul 2016.

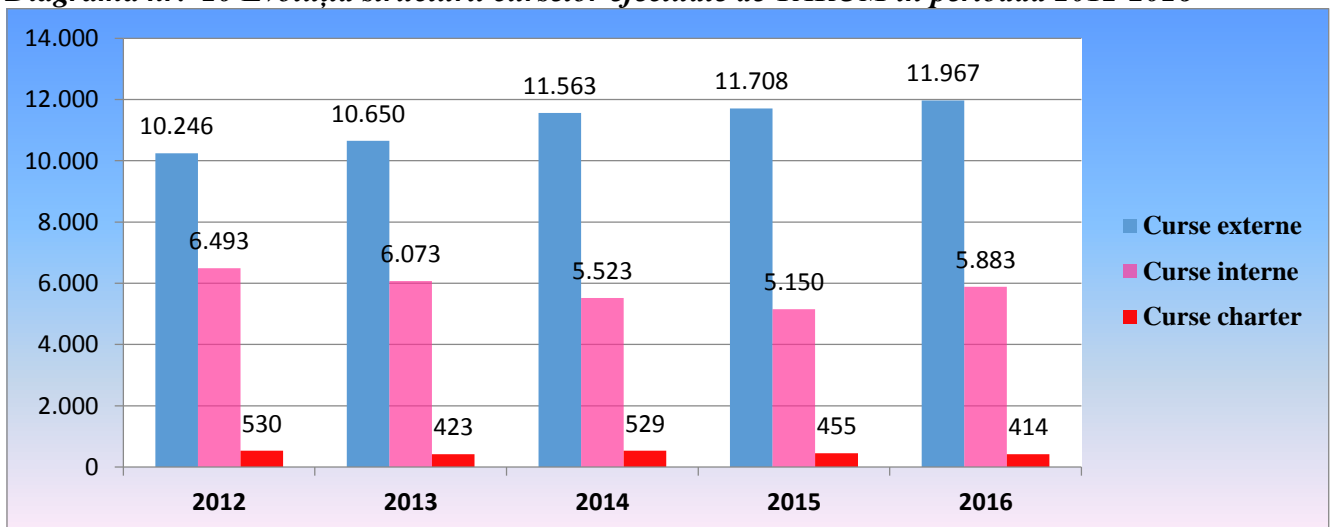
Diagrama nr. 9 Evoluția numărului de curse operate de TAROM în perioada 2012-2016



Sursa: TAROM

■ Ponderea cea mai însemnată în totalul curselor efectuate de TAROM este reprezentată de cursele externe, în timp ce cursele charter au avut ponderea cea mai mică.

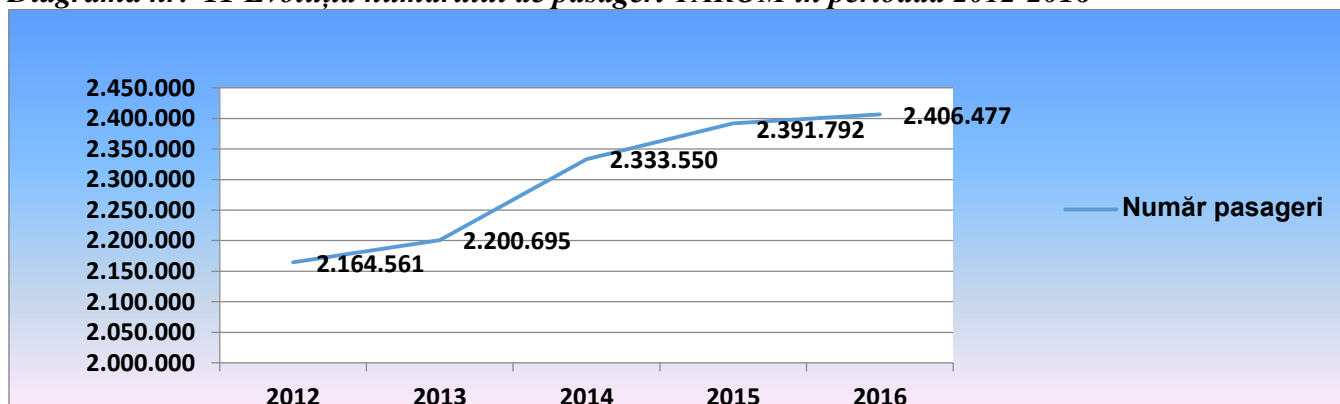
Diagrama nr. 10 Evoluția structurii curselor efectuate de TAROM în perioada 2012-2016



Sursa: TAROM

■ Numărul pasagerilor transportați a crescut anual, în general pe fondul creșterii numărului curselor operate:

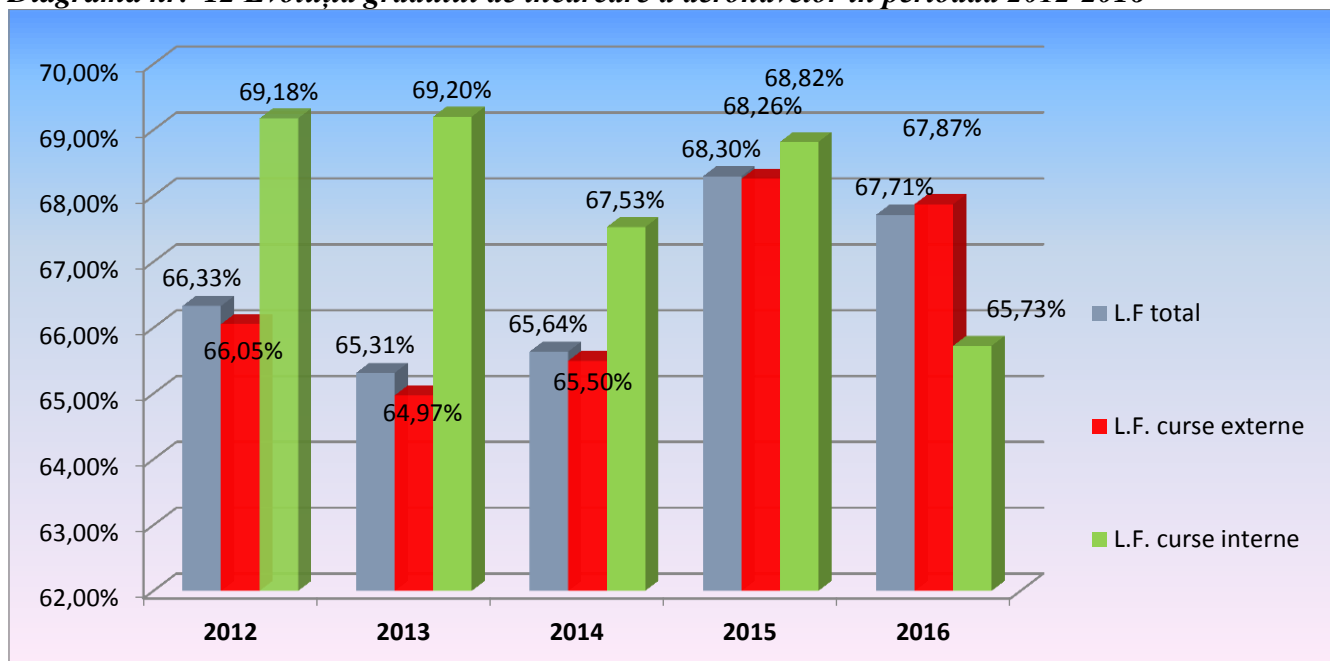
Diagrama nr. 11 Evoluția numărului de pasageri TAROM în perioada 2012-2016



Sursa: TAROM

■ Gradul total de încărcare a aeronavelor (Load Factor) pe cursele interne și externe a înregistrat o îmbunătățire ușoară în perioada auditată, de la 66,33% în anul 2012 la 67,71% în anul 2016. Gradul de încărcare a aeronavelor pe rutele externe a înregistrat un trend ușor ascendent în perioada auditată (de la 66,05% în anul 2012 la 67,87% în anul 2016), în timp ce pe rutele interne acest indicator a înregistrat o tendință de scădere (de la 69,18% în anul 2012 la 65,73% în anul 2016).

Diagrama nr. 12 Evoluția gradului de încărcare a aeronavelor în perioada 2012-2016



Sursa: TAROM

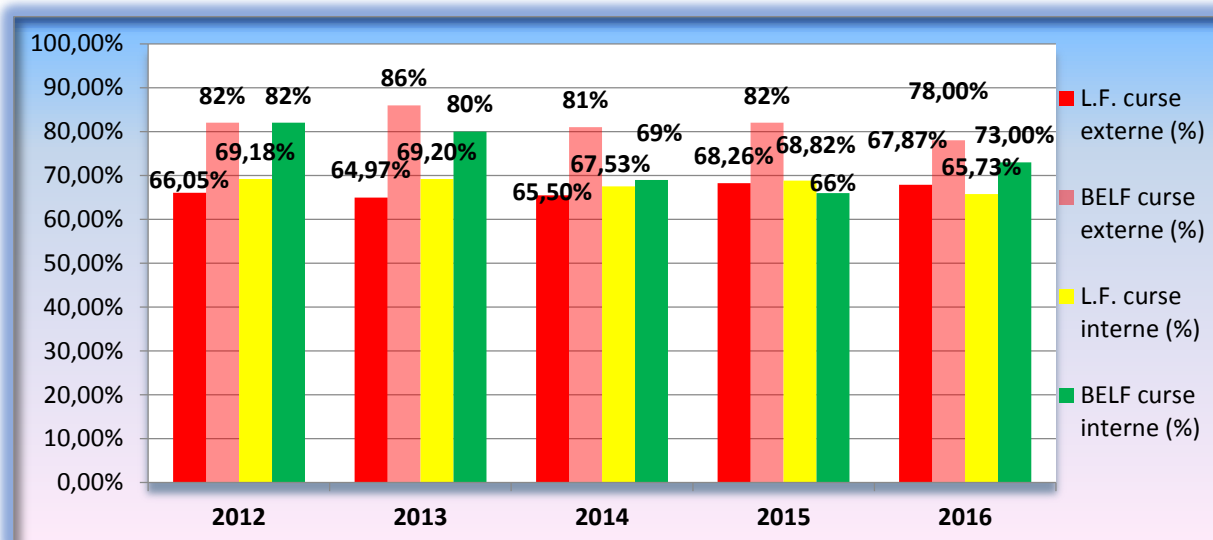
Gradul de încărcare a aeronavelor realizat de TAROM nu a reușit să asigure eficiența operațională. Acest indicator s-a situat în permanență sub nivelul pieței, fapt confirmat și de membrii CA TAROM în analiza diagnostic inclusă în Planul de administrare pe perioada 2016-2019 aprobat prin Hotărârea AGA nr. 7/09.09.2016. Potrivit acestei analize, liderii pieței operează cu un grad mediu de încărcare de peste 75%, respectiv 85% în cazul operatorilor de tip low-cost.

Neatragerea unui număr mai mare de pasageri poate indica atât o strategie comercială inefficientă, dar și oferirea unor produse neatractive pentru clienți din punct de vedere al raportului calitate-preț, program de zbor, ș.a.

■ TAROM a aderat la alianța SkyTeam în iunie 2010. Odată cu aderarea, TAROM a renunțat la programul propriu de fidelizare a clienților Smart Miles în favoarea programului alianței Flying Blue și a semnat contracte de colaborare bilaterală cu ceilalți membri ai alianței. În pofida resurselor utilizate în scopul aderării, Compania nu a înregistrat un trend pozitiv al beneficiilor, nici în ceea ce privește indicatorii financiari și nici cei fizici.

■ Față de pragul de rentabilitate (BELF – Break-Even Load Factor) calculat în funcție de gradul minim de ocupare al aeronavei la care veniturile sunt egale cu cheltuielile, gradul de ocupare (Load factor) realizat de TAROM în perioada 2012-2016 pe rutele interne și externe se prezintă astfel:

Diagrama nr. 13 Evoluția gradului de încărcare al aeronavei realizat de TAROM în perioada 2012-2016 față de pragul de rentabilitate (BELF)



Graficul prezentat indică faptul că în perioada 2012-2016 exploatarea rutelor interne și externe a generat pierdere, cu excepția exercițiului financiar 2015 când TAROM a realizat profit numai din exploatarea rutelor interne.

Astfel, pe rutele externe indicatorul Load factor realizat de TAROM s-a situat în toată perioada sub pragul de reabilitare calculat (BELF), generând pierdere din exploatare.

Pe rutele interne, decalajul nefavorabil dintre cei doi indicatori s-a diminuat începând cu anul 2014, în anul 2015 TAROM reușind să obțină profit din exploatarea rutelor interne (L.F. pe curse interne de 68,82% a fost mai mare decât BELF pe curse interne de 66%). TAROM nu a reușit să mențină acest trend favorabil, în anul 2016 gradul de umplere al aeronavelor (L.F. de 65,73%) situându-se din nou sub pragul de rentabilitate calculat (BELF de 73%), astfel încât exercițiul financiar 2016 s-a încheiat cu pierdere din exploatare.

În condițiile creșterii exponențiale a traficului aerian de pasageri în perioada 2012-2016, în opinia echipei de audit neatragerea pragului de rentabilitate ca urmare a incapacității companiei de a-și menține cota de piață se datorează unor cauze interne. Reamintim că piața transportului aerian din România a înregistrat în această perioadă o tendință accentuată de creștere, în anul 2016 Aeroportul Otopeni înregistrând un număr record de 10,98 milioane de pasageri, față de 5,04 milioane de pasageri în anul 2011.

■ În cursul anului 2012, au fost transportați per total 2.164.561 pasageri, din care pe cursele regulate 1.947.511 pasageri, curse charter 130.824 pasageri, iar în regim code-share 86.226 pasageri, fiind realizat indicatorul pe total trafic cu 121.754 pasageri sub nivelul programat. Numărul de pasageri transportați de companie în regim de code-share este inferior nivelului programat cu 37.564 pasageri, iar numărul pasagerilor transportați cu avioanele TAROM a scăzut comparativ cu numărul pasagerilor programați în buget cu 84.190 pasageri, respectiv cu 3,89 %.

Numărul de curse efectuate în anul 2012 a fost de 94,07% față de program, iar orele bloc în anul 2012 au fost realizate în procent de 95,61% comparativ cu cele programate.

Prin specificul lor, cursele charter efectuate de Compania TAROM au fost oferite partenerilor români și externi la întreaga capacitate a avionului. În anul 2012, au fost realizate 530 curse charter, cu 270 curse mai puțin decât cele programate, urmare modificărilor operaționale și contractuale.

■ În cursul anului 2013, au fost transportați 2.200.695 pasageri, reprezentând 94,16% din nivelul bugetat și 101,67% față de nivelul realizat în anul 2012 .

Numărul de curse efectuate în anul 2013 a fost de 96,83% față de program, iar față de numărul realizat pe anul 2012 a fost de 99,29%;

Orele de zbor în anul 2013 au fost realizate în procent de 98,91% comparativ cu cele programate, iar față de anul anterior în procent 99,06%.

Indicatorul Load Factor s-a înrăutățit în anul 2013 față de anul anterior. Load Factorul pe cursele interne și externe realizat în anul 2013 este de 65,31%, mai mic decât cel bugetat de 68,15%, precum și mai mic decât cel realizat în anul 2012 de 66,33%.

În anul 2013, pe cursele charter au fost transportați un număr de 87.527 pasageri, în timp ce în anul anterior numărul pasagerilor transportați a fost de 130.824 pasageri. Urmare modificărilor operaționale și contractuale, în anul 2013 au fost realizate 423 curse charter, reprezentând 52,88% din nivelul programat.

■ În cursul anului 2014 au fost transportați per total 2.333.550 pasageri, din care pe cursele regulate 2.116.466 pasageri, curse charter 138.863 pasageri, iar în regim code-share 78.221 pasageri. Față de nivelul programat indicatorul pe total trafic a fost realizat în procent de 92,69%.

Față de anul 2013, gradul de încărcare al avioanelor pe rutele interne și externe a crescut nesemnificativ, cu 0,33%, iar față de nivelul bugetat a fost mai mic cu 1,84%.

Numărul de curse efectuate în anul 2014 a fost de 94,59% față de program, iar față de numărul realizat pe anul 2013 a fost de 102,74%;

Orele bloc în anul 2014 au fost realizate în procent de 94,59 % comparativ cu cele programate, iar față de anul anterior în procent 104,62%.

În anul 2014, pe cursele charter au fost transportați un număr de 138.863 pasageri, în timp ce în anul anterior numărul pasagerilor transportați a fost de 87.527 pasageri. În anul 2014 au fost realizate 529 curse charter, reprezentând 125,36% din nivelul programat.

■ Din analiza indicatorilor pe total activitate pentru anul 2015 se observă o scădere a numărului de curse față de cel bugetat cu 6,28%, o micșorare a numărului de ore de zbor cu 4,44% față de cel planificat, iar numărul de pasageri transportați este sub nivelul bugetat cu 2,31% și mai mare cu 2,50% față de numărul de pasageri transportați în anul 2014.

Față de anul 2014, numărul pasagerilor transportați pe cursele regulate a crescut cu 3,67%, în timp ce capacitatea oferită (ASK) a crescut mai încet, cu 1,08%, ceea ce a condus la îmbunătățirea gradului de încărcare a avioanelor.

Load Factorul pentru anul 2015 pe cursele interne și externe de 68,30%, mai bun față de cel planificat de 66,95%, și față de cel realizat în anul 2014 de 65,64%.

Activitatea de curse regulate a fost constituită pe baza programului de operare al curselor regulate interne și externe. Numărul de curse regulate interne și externe a scăzut în anul 2015 față de 2014 și este mai mic decât cel bugetat, iar numărul de ore de zbor realizat este mai mic decât cel bugetat.

Pe curse regulate au fost transportați în anul 2015 un număr de pasageri mai mic decât cel planificat. În anul 2015 compania s-a confruntat cu creșterea concurenței, atât din partea companiilor Low Cost (intrarea WizAir pe Iași și a RyanAir pe rute tradiționale București – Londra, București – Madrid), cât și din partea companiilor de linie (cum ar fi creșterea numărului de frecvențe de către AF (Air France) pe București – Paris, creșterea capacității TK (Turkish Airlines) (pe București – Istanbul). Oferta majorată de locuri de pe piață a condus la scăderea nivelului tarifelor oferite, ceea ce a dus la scăderea venitului mediu realizat.

TAROM a deservit piața de curse charter prin intermediul programului său stabilit în completarea programului de curse regulate.

Această piață cunoaște un sezon complementar față de principalele piețe de afaceri și este considerat un venit esențial ce îmbunătățește rezultatele generale ale companiei.

Concurența puternică de pe piața de charter și disponibilitatea aeronavelor în completarea programului de zboruri regulate au făcut ca numărul de zboruri charter realizate în anul 2015 (455 curse) să fie inferior celui realizat în anul 2014 (529 curse) și superior celui programat pentru anul 2015 (399 curse).

■ În cursul anului 2016, numărul de curse efectuate a fost de 99,85% față de program, dar mai mare cu 5,49% față de nivelul realizat în anul anterior.

Pe total activitate, numărul orelor de zbor este mai mic cu 0,05% față de cel planificat, dar mai mare decât cel realizat în anul anterior cu 4,69%, iar numărul de pasageri transportați este sub nivelul bugetat cu 4,52%, dar mai mare cu 0,61% față de numărul de pasageri transportați în anul 2015.

Pe cursele regulate, Load Factorul pentru anul 2016 de 67,71% este mai bun față de cel planificat de 66,67%, dar mai mic față de cel realizat în anul 2015 de 68,30%.

Față de anul anterior, în anul 2016 a crescut numărul curselor externe cu 2,21%, iar cel al curselor interne cu 14,23%.

Deși s-a înregistrat o creștere a numărului de pasageri pe curse regulate în anul 2016 față de 2015, aceasta a fost inferioară creșterii programate și s-a datorat în principal creșterii numărului de curse operate. Compania s-a confruntat și în acest an cu o concurență puternică, atât din partea companiilor Low Cost (intrarea WizAir pe Iași și a RyanAir pe rute tradiționale București – Londra, București – Madrid), cât și din partea companiilor de linie (cum ar fi creșterea numărului de frecvențe de către AF (Air France) pe București – Paris, creșterea capacității TK (Turkish Airlines) pe București – Istanbul. Oferta majorată de locuri de pe piață a condus la scăderea nivelului tarifelor oferite, ceea ce a dus la scăderea venitului mediu realizat.

TAROM a deservit piața de curse charter prin intermediul programului său stabilit în completarea programului de curse regulate.

Concurența puternică de pe piața de charter și disponibilitatea aeronavelor în completarea programului de zboruri regulate au făcut ca numărul de zboruri charter realizate în anul 2016 (414 curse) să fie inferior celui realizat în anul 2015 (455 curse) și inferior celui programat pentru anul 2016 (418 curse).

Numărul de pasageri transportați pe cursele charter în anul 2016 este mai mare decât cel bugetat cu 84,08% și mai mic decât cel realizat în 2015 cu 13,75%.

2.4.4. Analiza canalelor de distribuție utilizate de companie în perioada 2012-2016

Din analiza canalelor de distribuție utilizate de companie în perioada 2012-2016 pentru vânzarea biletelor TAROM, auditul reține unele riscuri privind utilizarea celor mai eficiente dintre acestea.

Astfel, în perioada auditată vânzările realizate de TAROM s-au efectuat preponderent prin canale de distribuție costisitoare în defavoarea celor mai eficiente dintre acestea.

Canalele de distribuție utilizate de TAROM pentru vânzarea biletelor în cursul perioadei vizate au fost: ■ agențiile proprii TAROM din țară și din străinătate; ■ agenții partenere IATA BSP și GSA; ■ sistemul online.

Situația vânzărilor realizate de TAROM în perioada 2012-2016 și a cheltuielilor aferente acestora, pe canale distribuție, se prezintă astfel:

Tabelul nr. 17 Situația vânzărilor realizate în perioada auditată, pe canale de distribuție

– lei –

Nr. crt.	Indicator	Anul 2012	Anul 2013	Anul 2014	Anul 2015	Anul 2016
1	Vânzări bilete proprii TAROM, din care:	1.070.307.186	1.152.918.950	1.216.478.720	1.235.392.732	1.162.983.557
2	Prin agențiile proprii din țară și din străinătate	155.229.871	161.392.696	169.698.662	179.748.612	153.374.786
3	Online	96.702.047	151.295.616	177.083.549	182.641.740	171.970.496
4	Prin agenții partenere (IATA + GSA)	818.375.269	840.230.638	869.696.508	873.002.380	837.638.275
5	Cheltuieli aferente veniturilor din vânzarea biletelor, total din care:	108.385.536	97.471.755	99.975.774	107.614.322	111.749.056
6	Cheltuieli cu agențiile proprii din țară și străinătate	30.487.634	26.959.865	24.901.268	26.460.152	24.560.722
7	Cheltuieli cu sistemele de distribuție online	2.867.840	3.725.960	4.351.925	4.779.468	4.651.469
8	Cheltuieli de distribuție prin agenții partenere	75.030.062	66.785.930	70.722.581	76.374.702	82.536.865
9	Ponderele cheltuielilor în total vânzări pe canale de distribuție					
10	Prin agențiile proprii din țară și din străinătate - rd. 6/rd. 2	20%	17%	15%	15%	16%
11	Online - rd. 7/rd. 3	3%	2%	2%	3%	3%
12	Prin agenții partenere (IATA + GSA) - rd. 8/rd.4	9%	8%	8%	9%	10%
13	Ponderele vânzărilor realizate pe fiecare canal de distribuție în total vânzări					
14	Vânzări realizate prin agenții proprii în total vânzări (rd.2/rd.1)	15%	14%	14%	15%	13%
15	Vânzări realizate prin sistemul online în total vânzări (rd.3/rd.1)	9%	13%	15%	15%	15%
16	Vânzări realizate prin agenții partenere în total vânzări (rd.4/rd.1)	76%	73%	71%	71%	72%

Sursa: TAROM, Direcția Comercială, Direcția Financiară

Din analiza situației vânzărilor realizate de TAROM în perioada 2012-2016, auditul reține faptul că cel mai eficient canal de distribuție a biletelor de călătorie este sistemul online, acesta generând cele mai mici costuri proporțional cu valoarea veniturilor realizate (între 2%-3% din valoarea vânzărilor, comparativ cu 8% - 10% în cazul vânzărilor prin agenții partener și 15%-20% în cazul agențiilor proprii).

Totuși, în perioada 2012-2013 acest canal de distribuție a contribuit cel mai puțin la realizarea veniturilor din vânzări, din anul 2014 procentul de vânzări realizate prin sistemul online situându-se la un nivel aproximativ egal cu cel realizat prin agențiile proprii.

În perioada auditată comercializarea biletelor TAROM s-a realizat în proporție de peste 70% prin agenții partener IATA BSP și GSA, care generează costuri mari de distribuție reprezentate de taxe de participare în BSP-uri, costul tranzacțiilor procesate, costul anumitor statistici și rapoarte solicitate și cheltuieli provenind din politica de comisionare și supracomisionare a agenților IATA.

BSP este un sistem creat pentru a facilita și simplifica procedurile de vânzare, raportare și decontare a documentelor de transport aerian între agenții acreditați IATA și companiile aeriene participante.

Potrivit informațiilor prezentate de Direcția Comercială din cadrul TAROM, pe piețele unde companiile naționale aeriene sunt membre ale grupului SkyTeam, comisionul de bază acordat agenților IATA din BSP-urile acestor țări este de 1%. Compania TAROM s-a aliniat acestei politici acordând acest comision de bază de 1% din valoarea vânzărilor realizate.

De asemenea, compania a adoptat, asemeni altor companii de linie, o politică de supracomisionare a agenților IATA bazată pe mai multe criterii în funcție de specificul pieței și al produsului TAROM oferit (număr frecvențe, tip avion, capacitate pusă în operare, program de zbor).

Criteriile de acordare a supracomisiunilor pot avea în vedere atingerea unor targeturi de vânzări, creșteri în perioada curentă față de perioada anterioară, cota de piață, etc.

Ponderea cheltuielilor cu comisioanele de bază și supracomisiunile acordate agenților IATA s-a situat la un nivel de cca 3% din valoarea vânzărilor realizate prin acest canal de distribuție:

Tabelul nr. 18 Situația comisioanelor de vânzare acordate agenților IATA

- mil. USD -

Anul	2012	2013	2014	2015	2016
Vânzări agenți IATA BSP	235.843	252.322	259.611	218.251	206.315
Cheltuieli cu comisioanele și supracomisiunile	7.259	6.751	7.458	6.032	6.140
Ponderea comisioanelor și supracomisiunilor în vânzări (%)	3,08%	2,68%	2,87%	2,76%	2,98%

Sursa: TAROM, Direcția Comercială

Întrucât compania înregistrează cheltuieli mari de distribuție pentru realizarea vânzărilor prin agenții proprii și parteneri, în opinia echipei de audit ar fi recomandabilă stimularea sistemului online pentru distribuția produselor TAROM.

2.4.5. Evaluarea modului de exploatare a activelor în condiții de eficiență, economicitate și eficacitate

Din analiza modului de exploatare a patrimoniului, auditul reține unele deficiențe privind exploatarea activelor TAROM în condiții de eficiență, economicitate și eficacitate, precum și efectuarea unor cheltuieli neeconomice pentru companie, după cum urmează:

■ Începând cu anul 2008, conform contractului de vânzare-cumpărare nr. 24/R/720/19.02.2008 autentificat sub nr. 193/20.02.2008, a intrat în proprietatea TAROM clădirea situată în Orașul Otopeni, Calea Bucureștilor nr. 224F, împreună cu terenul aferent în suprafață totală de 21.285 mp, din care 3.008 mp construiți.

Clădirea are regim de înălțime S+P+3E și reprezintă sediul central al companiei, în care angajații își desfășoară activitatea.

Din analiza efectuată auditul reține utilizarea neeconomicoasă și ineficientă a spațiilor din această clădire. Ultimul etaj este neocupat, fiind lăsat în degradare de la momentul achiziției, iar parterul și două etaje sunt utilizate ineficient, spațiul mediu atribuit pe salariat depășind cu mult media de la instituțiile publice.

Situația spațiilor din clădirea menționată se prezintă astfel:

Etaj	Suprafața totală utilă (mp)	Suprafața utilă (mp) (birouri)	Nr. salariați	Suprafața medie/salariat (mp/salariat)
0	1	2	3	4=2/3
Parter	2562,49	544,65	48	11,35
Etaj 1	2571,84	1498,00	130	11,52
Etaj 2	2569,20	1206,73	86	14,03
Etaj 3	2588,64	0	0	0,00

Sursa: TAROM, Serviciul Administrativ

Menționăm că la nivelul instituțiilor publice sunt aplicabile prevederile HG nr. 866/1996 pentru actualizarea normativelor privind spațiile cu destinația de birou sau pentru activități colective.

Potrivit acestui act normativ, calculul suprafețelor folosite ca birouri, pe ansamblul instituției, se face în funcție de numărul de personal și de suprafața medie de 5 mp/persoană, iar în cazul posturilor care utilizează calculatoare sau planșete, **de 6 mp/persoană, deci mult sub media atribuită salariaților TAROM, de 11-14 mp/salariat.**

Din terenul aferent clădirii, în suprafață totală de 18.277 mp, o mică parte (3.800 mp reprezentând cca 20%) este amenajată ca parcare pusă în mod gratuit la dispoziția salariaților.

Restul terenului este neutilizat și nevalorificat de companie:

- cca 1.900 mp reprezintă zona verde de lângă clădire;
- cca 1.150 mp reprezintă căile de acces pietonal și auto;
- cca 11.369 mp (62% din suprafață) nu sunt exploatați sub nicio formă, având statutul de zonă verde neamenajată, deși se află în proximitatea Aeroportului Otopeni și ar putea fi valorificați cel puțin prin închiriere către terți.

În schimb, în perioada auditată compania a închiriat de la Compania Națională „Aeroporturi București” S.A. atât spații cu destinație de birou, cât și parcare pentru salariații proprii în incinta Aeroportului Otopeni.

Valoarea cheltuielilor cu chiriile plătite către Compania Națională „Aeroporturi București” S.A. a depășit suma de 1 mil. lei anual, numai în anul 2016 valoarea chiriilor pentru parcare situându-se la nivelul sumei de 431.999 lei, potrivit situațiilor transmise de departamentul financiar din cadrul TAROM. Reamintim că terenul disponibil aflat în proprietatea TAROM se află în imediata vecinătate a Aeroportului Otopeni.

Date fiind situația financiară și caracterul limitat al resurselor TAROM, în opinia echipei de audit repartizarea acestora necesită revizuirea deciziilor cu privire la cel mai bun mod de alocare.

■ Prin HCA nr. 15/23.09.2016, CA a luat notă de faptul că oprirea de la zbor a celor două aeronave A310-325 în data de 12.09.2016, respectiv 31.10.2016 s-a făcut, respectiv urmează a se face, în conformitate cu HCA nr. 1/08.01.2016, Hotărârea AGA nr. 1/11.01.2016 și Notele care au stat la baza fundamentării și aprobării bugetului de venituri și cheltuieli al societății pentru anul 2016.

Totodată, CA ia act de informarea Directorului General conform căreia la nivelul TAROM nu au existat norme procedurale privind modul în care se pot valorifica aeronavele și aprobă cu unanimitate de voturi Normele procedurale privind valorificarea aeronavelor de către Compania Națională de Transporturi Aeriene Române TAROM SA și Anexa 1 – Procedura internă privind organizarea activității specifice operațiunilor valorificare aeronave, înregistrate cu nr. SG 7018/21.09.2016.

CA solicită conducerii executive să inițieze cu celeritate măsuri de valorificare a celor două aeronave A310-325, în vederea prezentării unor propuneri concrete în interiorul perioadei de conservare.

Menționăm că până la data auditului conducerea TAROM nu a reușit să identifice modalitatea de valorificare a celor două aeronave.

În schimb, acestea generează în continuare cheltuieli de exploatare, formate în principal din cheltuieli cu amortizarea, asigurarea, întreținerea și conservarea aeronavelor, cu impact negativ asupra bugetului companiei.

Potrivit datelor prezentate de Direcția Financiară din cadrul TAROM, valoarea cheltuielilor de exploatare efectuate cu cele două aeronave în perioada noiembrie-decembrie 2016 a fost de 3.049.765,74 lei, cu impact negativ asupra bugetului companiei.

2.4.6. Modul de urmărire și îmbunătățire a gradului de satisfacție a clienților

Din analiza datelor aflate în evidența Biroului Customer Relations din subordinea Serviciului Marketing și Calitate privind statistica reclamațiilor primite de TAROM în perioada 2012-2016, auditul reține unele riscuri privind urmărirea și îmbunătățirea gradului de satisfacție a clienților.

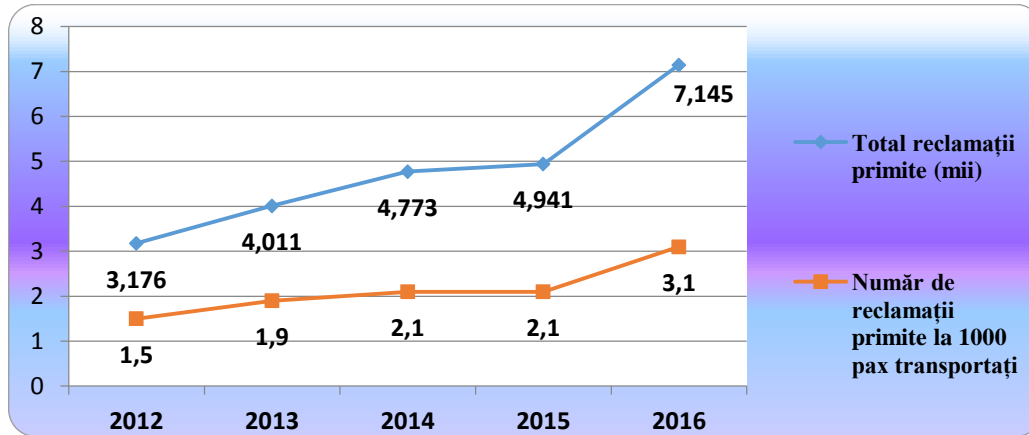
Sintetic, situația sesizărilor/reclamațiilor primite de la clienții TAROM se prezintă astfel:

Tabelul nr. 19 Situația sesizărilor/reclamațiilor primite în perioada auditată

Anul	2016	2015	2014	2013	2012
Total sesizări/reclamații, din care:	7.145	4.941	4.773	4.011	3.176
- neregularități de zbor	1.204	977	1.236	692	463
Total sesizări/reclamații soluționate	4.181	3.831	4.474	4.011	3.176

Situația reclamațiilor clienților TAROM înregistrate la companie a evoluat conform graficului următor:

Diagrama nr. 14 Evoluția reclamațiilor primite de TAROM în perioada 2012 – 2016



Sursa: TAROM, Serviciul Marketing și Calitate

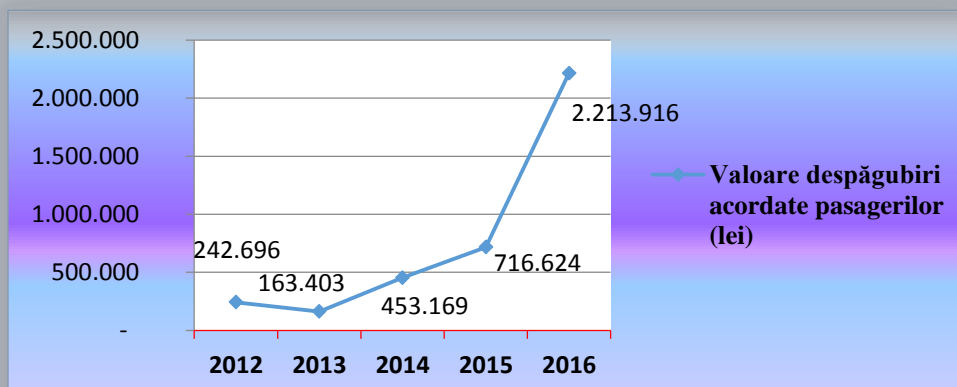
Evoluția reclamațiilor indică o diminuare continuă a gradului de satisfacție a clienților în perioada auditată. Dintre acestea, **ponderea este reprezentată de neregularitățile de zbor** (anulări, întâzieri, modificări ale programului de operare zbor, pierderi de conexiuni).

De remarcat însă că în perioada auditată sesizările nu vizează personalul aeronavigant, confirmând astfel profesionalismul piloților TAROM.

Conform datelor prezentate de Direcția Financiară, neregularitățile de zbor au generat plata de despăgubiri către clienții TAROM în cuantum total de 3.789.808 lei în perioada 2012-2016, cu impact negativ asupra bugetului companiei și asupra imaginii acesteia.

În perioada auditată, situația despăgubirilor acordate clienților TAROM a evoluat conform graficului următor:

Diagrama nr. 15 Situația despăgubirilor acordate clienților în perioada 2012-2016



Creșterea numărului de reclamații a determinat imposibilitatea urmăririi integrale a acestora de către personalul Biroului Customer Relations. La nivelul anului 2016, din cele 7.145 reclamații primite, numai 4.181 (58,51%) au fost analizate și soluționate.

2.4.7. Analiza modului în care Sistemul IT a sprijinit activitatea TAROM

În legătură cu modul în care sistemul IT implementat la nivelul entității a sprijinit activitatea TAROM, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarele întrebări:

**Cum a fost organizată activitate specifică domeniului IT?
Care a fost implicarea managementului companiei în implementarea guvernantei IT?
Sistemul IT a reușit să sprijine activitatea companiei?**

Organizarea activității specifice IT:

În conformitate cu ROF-ul companiei, activitatea specifică IT se desfășoară în cadrul Serviciului IT&C, structură funcțional-administrativă în subordinea Directorului General, condusă de către un șef de serviciu.

În componența acestui serviciu intră următoarele compartimente și birouri:

- Compartimentul Planificare, Buget și Administrație pentru Tehnologii Informatic
- Biroul Operațiuni Infrastructura IT&C
- Biroul Sisteme Software
- Compartimentul Management Proiecte, Arhitecturi și Guvernanta IT

Această structură a suferit în perioada auditată mai multe transformări sub aspect organizatoric, trecând de la o formă de organizare la alta, de la direcție, la departament, ajungându-se la forma prezentă de organizare. În urma acestor transformări structura și-a pierdut din importanță, devenind dintr-un sector cu decizie strategică un sector logistic, fără putere de decizie în domeniul IT, aflându-se deseori în situația în care compartimentele funcționale din cadrul companiei să hotărască necesitățile de implementare în domeniul informatic, iar Serviciul IT& C să „se conformeze”.

La data auditului, conducerea companiei, urmărind revenirea acestei structuri la statutul strategic în cadrul fluxului de business, a inclus reorganizarea serviciului IT&C și definirea rolului strategic al acesteia în documentul privind definirea Obiectivelor generale ale companiei (înregistrat cu nr. SG3545/28.04.2017) - subcapitolul *Măsuri care vizează implementarea unui management al siguranței eficiente care să aibă ca rezultat controlul riscurilor*.

Auditul reține că la nivelul unor compartimente funcționale din cadrul companiei au fost folosiți angajații proprii ca specialiști IT, fără să aibă atribuții prevăzute prin fișa postului sau pregătire de specialitate. Acești angajați aveau drepturi de administrare a rețelei cu posibilitatea de creare/ștergere utilizatori, generând astfel breșe în respectarea politicilor de securitate. Această situație a fost remediată în timpul misiunii de audit, drepturile de administrare ale rețelei fiind preluate în exclusivitate de către specialiștii IT din cadrul Serviciului IT&C.

Din punct de vedere al asigurării resurselor umane structura de specialitate a fost prevăzută cu 35 de posturi, din care sunt ocupate 32 de posturi, rezultând un grad de ocupare de 91%.

Serviciul IT&C efectuează unele activități care nu sunt specifice acestui domeniu, pentru care nu are atribuții prevăzute în ROF și care pot afecta fondul de timp alocat activității specifice pentru care are atribuții, cum ar fi:

- întreținerea infrastructurii și echipamentelor Sistemelor de control acces, implementate de către Direcția Tehnică (în conformitate cu ROF aceste atribuții sunt ale Compartimentului de întreținere componente/sector asimilări și suport tehnic)
- activarea cardurilor pentru controlul acces în clădirile și în parcurile TAROM;
- personalul IT asistă la executarea unor procese ale altor compartimente, *spre exemplu* un specialist IT asistă la fiecare operație de generare și distribuire a fluturașilor de salariu.

În ceea ce privește competența profesională a personalului nu a existat în perioada auditată o politică privind pregătirea continuă de specialitate a personalului IT, cursurile de pregătire profesională fiind aproape inexistente, singurul curs în domeniul IT programat a avut ca temă: „Conștientizare și conformitate privind standardul PCI DSS” și a participat un angajat din cadrul serviciului IT&C.

Prin neimplicarea personalului structurii de specialitate în activități de pregătire profesională, mai ales într-un domeniu atât de dinamic precum cel al IT-ului, în care tehnologiile se actualizează permanent, se menține la un nivel ridicat riscul ca gradul de competență a specialiștilor IT din cadrul companiei să nu fie în concordanță cu tehnologiile actuale.

Mai mult decât atât, sunt utilizate și în prezent tehnologii învechite care au fost scoase din producție, *spre exemplu* în cadrul Compartimentului Dezvoltare Sisteme In House din cadrul Biroului Sisteme Software, tehnologia cu ajutorul căreia sunt dezvoltate sistemele informatice nu a fost actualizată de-a lungul timpului. Instrumentul principal de lucru fiind și în prezent sistemul de baze de date Fox Pro, sistem a cărui utilizare a început în anii '80, a avut vârful de utilizare în anii '90 și și-a încetat ciclul de viață în anul 2007, când producătorul a anunțat că va fi scos din producție.

Ocazional, Compartimentul In House a adoptat și tehnologii actuale (cum ar fi HTML/Javascript, CSS, C#, C++, PHP) pentru care însă nu există personal calificat la nivelul serviciului, iar procesul de recrutare a personalului se bazează pe o fișă a postului neactualizată în conformitate cu necesitățile actuale, prin care se urmărește angajarea de personal cu cunoștințe de tehnologii învechite (FOX PRO, SQL, Visual Studio Net) și fără a se specifica studiile necesare în domeniu.

Implicarea managementului în perfecționarea guvernantei IT

Guvernanța IT reprezintă responsabilitatea conducerii unei entități de a defini structurile organizaționale și procesele prin care funcția IT să poată susține și extinde strategiile organizației.

Auditul reține o implicare insuficientă, în perioada auditată, din partea managementului entității pentru dezvoltarea și perfecționarea guvernantei IT, astfel că la nivelul companiei nu a fost elaborat un document formalizat, de sine stătător, care să conțină Strategia de informatizare a activității și nu a fost elaborat un plan detaliat de implementare a sistemului informatic, deși acțiuni în acest sens s-au realizat în funcție de prioritățile de moment.

A fost pusă la dispoziția auditului Fișa individuală de acțiuni 2014-2016, acțiunea urmărită prin această fișă fiind migrarea către o platformă IT comună, document despre care nu se poate afirma că reprezintă o Strategie IT în adevăratul sens al cuvântului.

La nivelul companiei nu a fost elaborată documentația care descrie arhitectura sistemului software, deși în structura organizatorică a existat și a fost ocupat postul de „*architect software*” până la data 10.06.2016.

Auditul reține că postul menționat mai sus a rămas vacant până la data efectuării prezentei misiuni de audit dintr-o preocupare insuficientă din partea managementului pentru recrutarea unui specialist IT, cât și dintr-o înțelegere mai puțin extinsă a importanței acestei activități, care ar trebui să furnizeze managementului instrumentele necesare pentru dezvoltarea sistemelor IT în conformitate cu principiile de guvernare IT.

Conducerea companiei, în timpul desfășurării misiunii de audit, și-a propus introducerea principiilor de guvernare corporativă la baza arhitecturii informaționale a companiei, incluzând această măsură în documentul privind definirea Obiectivelor generale ale companiei (înregistrat cu nr. SG3545/28.04.2017) - subcapitolul *Măsuri care vizează implementarea unui management al siguranței eficiente care să aibă ca rezultat controlul riscurilor.*

Infrastructura hardware și soluțiile informatice implementate

■ *Infrastructura hardware*

Infrastructura hardware existentă la sediul TAROM se compune din: servere de rețea locală și baze de date, servere care asigură servicii Internet și Intranet, servere dedicate pentru aplicații/soluții, echipamente de rețea: dulapuri de conexiune, switch-uri, echipamente de comunicație (routere), stații de lucru, alte echipamente: imprimante, scanere etc.

O parte dintre echipamente este învechită și nu mai permite upgradarea procesoarelor sau memoriei interne (spre exemplu serverele care găzduiesc sistemul SAP). Totodată auditul reține că nu a fost întocmit un plan multianual de reînnoire a echipamentelor.

Auditul reține că la nivelul companiei nu a fost implementat un plan privind „Disaster Recovery” – recuperarea datelor în cazul unor defecțiuni sau atacuri cibernetice și nu a fost stabilit un flux unic de back up. Back up-ul se face separat, pentru datele câtorva sisteme, menținându-se astfel un risc ridicat de pierdere de date sau recuperare a sistemelor cu mari întârzieri în cazul unor defecțiuni sau atacuri cibernetice.

■ *Soluțiile informatice implementate*

Sistemul IT al companiei TAROM prezintă un grad mare de complexitate și diversitate, fiind compus din mai multe sisteme și aplicații distincte și independente, parțial integrate între ele, focalizate pe cele mai importante activități desfășurate în cadrul companiei:

- sistemul AMASIS – este un sistem de mentenanță aeronave implementat în cadrul Direcției Tehnice;

- sistemul FleetPlan/FleetWatch/CrewWatch este un sistem de gestiune program operare și monitorizare echipaje, implementat la nivelul a două direcții din cadrul companiei: Direcția Operațiuni Zbor și Direcția Marketing;

- sistemul SAP – este un sistem de tip ERP destinat managementului companiei, este implementat la nivelul Direcției Financiare, dar este utilizat, în diferite grade, de toate departamentele;

- sistemul RAPID – este un sistem de revenue accounting⁸ implementat la nivelul Direcției Financiare;

- PSS – platforma servicii pasageri - implementată la nivelul Direcției Marketing – este o colecție de sisteme pentru gestionarea activităților de deservire a pasagerilor care are următoarea structură:

- Sistemul de rezervări AMADEUS
- Sistemul de inventar SITA
- Sistemul de tarificare AMADEUS

⁸ Revenue Accounting - activitatea privind organizarea, conducerea, coordonarea, evidența și urmărirea operațiunilor privind contabilitatea vânzării și veniturilor aferente documentelor de transport aerian de pasageri, cargo și poștă pentru transportul pe curse regulate

- Sistemul de electronic ticketing - AMADEUS
- Sistemul DCS - check in - SITA
- Sistemul Revenue integrity - aplicație de control automat al rezervărilor - AMADEUS
- Sistemul revenue management (optimizarea veniturilor) – SITA

Ca urmare a analizei SWOT⁹ efectuată la nivelul Serviciului IT&C, dar și a interviurilor avute cu personalul de specialitate din cardul serviciului IT&C, au rezultat o serie de vulnerabilități ale principalelor sisteme care compun Sistemul informatic al companiei TAROM, astfel:

- Sistemul AMASIS nu acoperă într-o măsură satisfăcătoare necesitățile direcției tehnice, neavând implementate o serie de module și funcții necesare pentru buna desfășurare a activității direcției tehnice, cum ar fi un modul pentru magazie, un modul dedicat pentru întreținere componente, de asemenea nu sunt dezvoltate funcția de căutare sau funcția de raportare, pentru crearea de rapoarte privind starea unei aeronave aflate în control fiind necesare procese manuale și utilizarea unei alte aplicații: *Cristal report*.

- Sistemul FleetPlan/FleetWatch/CrewWatch a fost oprit din producție de către furnizorul său, SITA, care va opri și mentenanța la sfârșitul perioadei contractate (aprilie 2017, extinsă până în octombrie 2017).

- Versiunea sistemului SAP utilizat este veche, în plus, anumite funcționalități lipsesc: modulul de profitabilitate sau un modul dedicat urmării execuției bugetare. De remarcat și faptul că infrastructura hardware (serverele) ce găzduiește acest sistem este învechită și a devenit insuficientă.

- Sistemul de servicii pasageri constă într-o colecție eterogenă de sisteme care, din cauza fragmentării, nu comunică într-un mod optim și presupune costuri ineficiente.

- Versiunea sistemului RAPID este veche și nu mai permite mentenanța.

Referitor la gradul de integrare al acestor sisteme reținem că integrarea între sisteme este asigurată doar parțial, mai ales din cauza implementării acestora în mod separat de către diversele departamente, necorelate de o structură centrală care să cunoască imaginea globală a informatizării companiei.

Acest tip de arhitectură prezintă dezavantaje la nivelul utilizării, precum și o serie de impedimente legate de asigurarea interoperabilității sistemelor.

Tranzacțiile sunt procesate în cadrul unor sisteme/aplicații informatice distincte, iar transferul de date între aplicațiile utilizate se face parțial automat (prin proceduri automate combinate cu proceduri manuale).

Această fragmentare a sistemului informatic implică intervenția utilizatorilor în procesul de prelucrare și transfer a datelor și poate duce la apariția unor tranzacții eronate.

Spre exemplu:

- datele din sistemul IATA BSP sunt procesate manual pentru a le aduce la forma cerută de actuala versiune a sistemului RAPID – versiunile mai noi asigură transferul automat al acestor date.

- există unele sectoare în care se dublează procesarea acelui set de date din cauză că trebuie introduse manual în două sisteme distincte - introducerea alimentărilor cu combustibil se face atât în sistemul SAP, pentru recepția combustibilului de aviație, cât și în sistemul FleetWatch, pentru monitorizarea consumului.

- analiza profitabilității rutelor nu se generează automat din sistem, o parte din datele și informațiile necesare sunt prelucrate automat prin intermediul SAP, iar o altă parte sunt introduse manual. Procedura se desfășoară greoi, consumă timp, nefiind posibilă furnizarea acestei situații în timp real pentru a fi utilizată ca instrument de management.

⁹ Analiza SWOT a fost efectuată la nivelul Serviciului IT&C în timpul și ca urmare a acțiunii de audit

CONCLUZIILE AUDITULUI

Activitatea de achiziții a companiei TAROM a fost organizată și a funcționat în perioada auditată în baza prevederilor ROF și ale Regulamentului propriu privind atribuirea contractelor de achiziție, denumit în continuare Regulament, aprobat de consiliul de administrație prin Hotărârea CA nr. 9/28.08.2008, modificat ulterior (ultima modificare a fost aprobată prin Hotărârea CA nr. 02/24.02.2017).

Pentru ca resursele companiei să fie administrate mai eficient, managementul a întreprins unele măsuri privind centralizarea activității de achiziții la nivelul unei structuri specializate în acest domeniu, astfel că prin Hotărârea CA nr. 14/02.09.2016 s-a hotărât reorganizarea activității de achiziții, înființându-se o nouă structură, subordonată directorului general și denumită Serviciul Achiziții.

Prin măsurile luate de managementul companiei nu s-a reușit finalizarea procesului de reorganizare a activității de achiziții, având în vedere următoarele aspecte:

- atribuțiile generale și specifice ale Serviciului de achiziții nou înființat nu au fost stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare al companiei, care până la data auditului nu a fost actualizat, ca urmare a acestor modificări.

- Regulamentul privind atribuirea contractelor de achiziție și anexele lui, precum și unele fișe de post nu au fost actualizate în conformitate cu modificările aduse prin reorganizarea activității de achiziții.

- nu a fost asigurată în totalitate funcția de coordonare a activității de achiziții desfășurate de Structura nou înființată, care din cele 5 posturi de conducere (un post șef serviciu și 4 posturi șef birou) la finele anului 2016 avea 3 posturi neocupate pentru care nu au fost desemnate/delegate persoane care să preia atribuțiile, respectiv postul de șef serviciu și două posturi de șef birou (șef birou achiziții tehnice și șef birou proceduri, licitații și achiziții).

Auditul reține că prin menținerea în continuare a competențelor tuturor compartimentelor funcționale din cadrul companiei de a efectua achiziții directe, coroborat cu modalitatea de întocmire a programului anual de achiziții, prin care nu se centralizează valoarea estimată a achizițiilor directe în funcție de codul CPV, se menține la un nivel ridicat riscul efectuării unor cheltuieli neeconomice și aplicării unor proceduri de achiziție incorecte.

Totodată, nu a fost dezvoltat și implementat un cadru procedural intern prin care să se urmărească respectarea reglementărilor prevăzute prin regulamentul propriu privind achizițiile și care să furnizeze managementului o asigurare rezonabilă că procedurile de achiziție utilizate au determinat minimizarea costurilor produselor și serviciilor achiziționate.

În perioada auditată, TAROM a operat o rețea de rute în principal intra-europene, majoritar scurt și mediu curier, intrând în concurență cu toate categoriile de operatori existenți în piață și anume companii Low-cost, Legacy, subsidiarele Low-cost ale companiilor de tip Legacy, companii de nișă.

Numărul curselor operate de TAROM a avut o evoluție oscilantă, dar s-a situat pe un trend ascendent. Numărul pasagerilor transportați a crescut anual, în general pe fondul creșterii numărului curselor operate.

Deși piața transportului aerian din România a cunoscut o creștere semnificativă în perioada 2012-2016, TAROM nu a reușit să valorifice potențialul existent, realizând un grad de încărcare a aeronavelor care nu a asigurat eficiența operațională.

În domeniul strategiei comerciale, la nivelul TAROM există încă o serie de aspecte nerezolvate care au condus la incapacitatea companiei de a-și menține și îmbunătăți cota de piață.

TAROM a aderat la alianța SkyTeam în iunie 2010. Odată cu aderarea, TAROM a renunțat la programul propriu de fidelizare a clienților Smart Miles în favoarea programului alianței Flying Blue. În pofida resurselor utilizate în scopul aderării, Compania nu a înregistrat un trend pozitiv al beneficiilor, nici în ceea ce privește indicatorii financiari și nici cei fizici.

Managementul companiei nu a reșit să identifice și să exploateze în mod eficient toate sursele potențiale de venituri. Nu au fost identificate cele mai eficiente modalități de exploatare a flotei de aeronave și de valorificare a aeronavelor oprite de la zbor, precum și de exploatare a clădirilor și terenurilor aflate în proprietate.

Atât din operarea rutelor pe care TAROM nu s-a confruntat cu concurența altor companii, cât și din exploatarea celorlalte rute, în perioada 2012-2016 nu s-a reușit obținerea de profit.

Avantajul competitiv dat de aflarea în proprietate a aeronavelor este într-o anumită măsură diminuat de structura eterogenă a flotei, care determină costuri mai ridicate de operare și întreținere.

Auditul a identificat cazuri de efectuare a unor cheltuieli neeconomice cu închirierea de spații pentru parcare și birouri pentru salariați, deși compania deține în proprietate atât terenuri, cât și spații pentru birouri neutilizate sau utilizate ineficient.

În perioada 2012-2016 nu a existat suficientă preocupare și implicare din partea managementului pentru urmărirea și îmbunătățirea gradului de satisfacție a clienților și nu au fost luate măsuri suficiente și adecvate pentru stimularea celor mai eficiente canale de distribuție a produselor TAROM.

Vânzările realizate de TAROM s-au efectuat preponderent prin canale de distribuție costisitoare, în defavoarea celor mai eficiente dintre acestea.

Evoluția reclamațiilor indică o diminuare continuă a gradului de satisfacție a clienților în perioada auditată. Dintre acestea, ponderea este reprezentată de neregularitățile de zbor (anulări, întâzieri, modificări ale programului de operare zbor, pierderi de conexiuni).

Neregularitățile de zbor au generat plata de despăgubiri către clienții TAROM, cu impact negativ asupra bugetului companiei și asupra imaginii acesteia.

Creșterea numărului de reclamații a determinat imposibilitatea urmăririi integrale a acestora de către personalul Biroului Customer Relations. La nivelul anului 2016, din cele 7.145 reclamații primite, numai 4.181 (58,51%) au fost analizate și soluționate.

Integrarea între sistemele/aplicațiile care compun Sistemul IT al companiei este asigurată doar parțial, acestea fiind în principal individuale, insularizate și exploatate în mod separat la nivelul unor direcții funcționale din cadrul entității, nefiind corelate de o structură centrală care să cunoască imaginea globală a informatizării companiei.

Acest tip de arhitectură prezintă dezavantaje la nivelul utilizării, precum și o serie de impedimente legate de asigurarea interoperabilității sistemelor, iar transferul de date între aplicațiile utilizate se face parțial automat (prin proceduri automate combinate cu proceduri manuale).

O parte a sistemelor folosite sunt învechite, scoase din producție sau urmează să fie scoase din producție, cum este cazul Sistemului FleetPlan/FleetWatch/CrewWatch care gestionează programul de operare și monitorizare echipaje. Acest sistem a fost oprit din producție de către furnizorul său, SITA, care va opri și mentenanța la sfârșitul perioadei contractate (aprilie 2017, extinsă până în octombrie 2017).

➤ Nu a existat în perioada auditată, o politică privind pregătirea continuă de specialitate a personalului din cadrul Serviciului IT&C.

➤ Fișele de post ale personalului de specialitate nu sunt actualizate în funcție de necesitățile tehnologice actuale ale companiei.

➤ Auditul reține utilizarea, cu precădere, de către personalul de specialitate a unor tehnologii învechite care au fost scoase din producție, spre exemplu sistemul de baze de date Fox Pro.

➤ Nu a fost elaborată Strategia de informatizare a activității și planul detaliat de implementare a sistemului informatic. O parte a infrastructurii hardware este învechită și nu mai permite upgradarea procesoarelor sau memoriei interne.

➤ Nu a fost implementat un plan privind „Disaster Recovery” – recuperarea datelor în cazul unor defecțiuni sau atacuri cibernetice și nu a fost stabilit un flux unic de back up.

■ *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

2.5 Evaluarea sistemului de control intern/managerial și a auditului intern

2.5.1. Controlul intern managerial

În legătură cu implementarea sistemului de control intern managerial, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarele întrebări:

Sistemul de control intern implementat la nivelul companiei a asigurat prevenirea, detectarea și corectarea erorilor, abaterilor și cazurilor de nerespectare a principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în administrarea patrimoniului?

Au fost aplicate în mod corect și complet prevederile OMFP nr. 946/2005 și ale OSGG nr. 400/2015?

Care a fost atenția acordată și implicarea conducerii în implementarea și consolidarea controlului intern?

A existat la nivelul companiei o preocupare a managementului pentru crearea unui sistem de control intern/managerial conform, fiind conștientizată importanța implementării acestuia la nivelul entității, însă măsurile luate de management privind implementarea standardelor de control intern/managerial, nu au fost îndeajuns de eficiente, având în vedere că auditul a identificat o serie de vulnerabilități și disfuncționalități, astfel încât nu putem afirma că sistemul de control intern implementat este conform cu standardele de control intern managerial prevăzute de Codul controlului intern și în consecință, nu a fost în măsură să asigure în totalitate, ci doar parțial prevenirea, detectarea și corectarea erorilor, abaterilor și cazurilor de nerespectare a principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în administrarea patrimoniului.

Chiar și directorul general al companiei, pe baza rezultatelor autoevaluării, apreciază în Raportul asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31.12.2016 că sistemul implementat la nivelul entității a fost **parțial conform** cu standardele cuprinse în Codul controlului intern managerial.

Pentru constituirea cadrului organizatoric necesar implementării sistemului de control intern managerial, a fost constituită *Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică* a dezvoltării sistemului de control intern managerial în baza Deciziei nr. SG. 5443/18.07.2008, actualizată și modificată ulterior și au fost elaborate Regulamentul de organizare și funcționare al acestei comisii, precum și *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial*.

Auditul reține că implicarea și atenția managementului companiei pentru dezvoltarea și consolidarea Sistemului de control intern managerial implementat în perioada auditată au fost insuficiente, având în vedere că Programul de dezvoltare elaborat și aprobat în anul 2008 nu a fost actualizat periodic în raport cu progresele înregistrate în implementarea standardelor de control intern managerial, astfel încât primele revizuri ale Programului de dezvoltare a SCIM aprobat în anul 2008 au avut loc abia în cursul anului 2016 (revizia nr. SG 4902/04.07.2016 și revizia nr. SG 8641/08.11.2016).

Cu privire la componentele sistemului de control intern managerial implementat la nivelul TAROM (*Mediul de control, Performanța și managementul riscului, Sistemul de informare și comunicare existent, Activitățile de control intern, Auditarea și evaluarea*), auditul reține următoarele:

1. Mediul de control (*Standardul 1 – Etica și integritatea, Standardul 2 – Atribuții, funcții, sarcini, Standardul 3 – Competență, performanță, Standardul 4 – Structura organizatorică*)

La nivelul managementului entității a existat o atitudine favorabilă creării unui mediu de control adecvat și funcțional, adoptându-se în acest scop o serie de măsuri privind organizarea, etica, integritatea, competența și performanța personalului, după cum urmează:

- a fost elaborat Codul de conduită etică aprobat prin Hotărârea CA nr. 12/12.07.2016 aplicabil personalului angajat în baza unui contract colectiv de muncă, precum și directorilor, membrilor consiliului de administrație, colaboratorilor și consultanților care desfășoară activitatea în baza unui contract de consultanță sau a unui contract de mandat.

- prin Decizia nr. DG80/31.08.2016 a fost numită comisia de Etică la nivelul Companiei și desemnate persoanele responsabile pentru respectarea Codului etic.

- gestionarea relațiilor de muncă, respectiv cercetarea disciplinară, precum și sancțiunile disciplinare și aplicarea acestora a fost reglementată prin Regulamentul intern al Companiei. În ultimii 3 ani au existat 79 de cazuri de încălcare a normelor de conduită etică și profesională, dintre care, la data evaluării sistemului de control intern managerial 75 de cazuri au fost soluționate, aplicându-se 73 de sancțiuni, iar 4 cazuri erau în curs de soluționare.

- au fost elaborate Regulamentul de Organizare și Funcționare și Regulamentul de ordine interioară și aduse la cunoștința salariaților prin publicare în rețeaua internă INTRANET, precum și Statutul Companiei, aprobat prin hotărârea Adunării generale a acționarilor

- atribuțiile, sarcinile și responsabilitățile personalului au fost stabilite prin regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul intern și fișele posturilor, de asemenea a fost elaborată o procedură operațională privind întocmirea și actualizarea fișelor de post.

- funcțiile au fost prevăzute prin statutul de funcții.

- în ceea ce privește combaterea și prevenirea corupției, directorul general a formulat Declarația privind sprijinirea implementării noii strategii Naționale Anticorupție pentru perioada 2012-2015 și a fost întocmit Planul sectorial propriu de acțiune împotriva corupției pentru perioada 2012-2015.

De asemenea, prin Decizia nr. DG 02/14.02.2013, a fost desemnată comisia internă pentru prevenirea și combaterea corupției.

- recrutarea personalului a fost reglementată prin Regulamentul de promovare, recrutare selectare angajare a personalului în cadrul companiei TAROM aprobat prin HCA nr. 08/15.07.2013.

- ocuparea posturilor vacante, potrivit regulamentului menționat mai sus, se face în primul rând prin mobilitate internă (promovare, redistribuire) și recrutare internă prin concurs sau examen, iar în al doilea rând prin recrutare externă prin concurs, în cazul în care postul vacant nu se ocupă prin recrutarea internă.

- competențele salariaților au fost cuprinse și definite în fișele de post.

- prin Regulamentul de organizare internă au fost reglementate următoarele instrumente privind evaluarea performanțelor activității:

- fișa de evaluare a performanțelor individuale pentru funcții de execuție, formularul de evaluare a performanței și dezvoltării - funcții de conducere.

- procedura generală privind sancțiunile disciplinare și aplicarea acestora.

- nevoile de perfecționare a pregătirii profesionale a personalului se identifică la nivelul fiecărei structuri și se centralizează de către Compartimentul Pregătire Personal din cadrul Direcției Resurse Umane, care întocmește planul anual de formare profesională.

- structura organizatorică și numărul maxim de posturi au fost aprobate prin hotărâre a Consiliului de Administrație.

- denumirea compartimentelor, relațiile existente în cadrul companiei, precum și atribuțiile fiecărui compartiment au fost stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare aprobat la nivelul companiei prin Hotărârea CA nr. 6/03.06.2013, revizuit ulterior.

- angajarea și concedierea personalului cu excepția directorilor cărora le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de Administrație, se face de către directorul general în conformitate cu prevederile Codului muncii, ale Statutului Companiei, Regulamentului intern privind promovarea, recrutarea, selectarea, angajarea personalului, precum și a celorlalte reglementări în domeniu aplicabile.

Pe lângă aspectele pozitive prezentate mai sus, ca urmare analizei efectuate, auditul a identificat o serie de vulnerabilități/puncte slabe și disfuncționalități ale mediului de control creat în cadrul Companiei, astfel:

Referitor la Standardul 1 – Etica și integritatea:

- nu a fost elaborată o procedură formalizată de sistem cu privire la implementarea prevederilor Codului etic, precum și evaluarea abaterilor de la acesta și soluționarea eventualelor conflicte etice, deși prin Hotărârea nr. 12/12.07.2016 consiliul de administrație a dispus actualizarea Codului etic și completarea acestuia cu o anexă care să cuprindă procedura de implementare;

- prin decizia de numire a comisiei de etică nu au fost definite sarcinile și atribuțiile membrilor acestei comisii și nu a fost întocmit un Regulament de funcționare a acesteia;

- nu au fost implementate proceduri formalizate cu privire la prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție, evitarea conflictelor și semnalarea neregularităților.

Referitor la Standardul 2 – Atribuții, funcții, sarcini:

- ROF nu a fost actualizat cu modificările intervenite în structura organizatorică după data de 22.06.2016 când a avut loc ultima revizuire.

- nu au fost identificate/inventariate funcțiile sensibile și nu a fost elaborată și implementată o strategie privind diminuarea riscurilor asociate acestora și în consecință, nu a fost elaborată și implementată o politică de monitorizare a funcțiilor sensibile.

- preocuparea managementului pentru prevenirea și combaterea corupției nu s-a materializat dincolo de formalismul documentelor întocmite, respectiv Declarația privind sprijinirea implementării noii strategii Naționale Anticorupție pentru perioada 2012-2015,

Planul sectorial propriu de acțiune împotriva corupției pentru perioada 2012-2015 și Decizia nr. DG 02/14.02.2013, prin care a fost desemnată comisia internă pentru prevenirea și combaterea corupției, care în prezent au rămas neactualizate, având în vedere că nu există un cadru procedural intern, unitar și analitic anticorupție care să prevadă măsuri anticorupție concrete, că nu au fost identificate și inventariate funcțiile considerate a fi expuse la corupție și posibilele riscuri de corupție.

Referitor la Standardul 3 – Competență, performanță:

■ pentru anul 2013 nu s-a efectuat evaluarea performanțelor personalului, iar pentru anii 2012, 2014 și 2015 evaluarea personalului s-a efectuat parțial, astfel:

- pentru anul 2012 din totalul de 2.109 angajați au fost evaluați 1.205, reprezentând 57% din total (ponderea cea mai mare în totalul personalului neevaluat a avut-o Direcția Tehnică cu 373 de persoane neevaluate și Direcția de Zbor cu 363 de persoane neevaluate)

- pentru anul 2014 din totalul de 1.889 angajați au fost evaluați 1.505, reprezentând 79% din total (ponderea cea mai mare în totalul personalului neevaluat a avut-o Direcția Tehnică cu 149 de persoane neevaluate și Direcția Comercială cu 112 persoane neevaluate)

- pentru anul 2015 din totalul de 1.981 angajați au fost evaluați 1.327, reprezentând 67% din total (ponderea cea mai mare în totalul personalului neevaluat a avut-o Direcția Tehnică cu 359 persoane neevaluate, Direcția Operațiuni sol cu 103 persoane neevaluate și Direcția Operațiuni zbor cu 93 de persoane neevaluate).

– pentru anul 2016 evaluarea personalului este în curs de desfășurare.

■ nu a fost implementat la nivelul Compartimentului pregătire profesională un sistem de urmărire a realizării pregătirii profesionale a personalului.

■ nu a fost elaborat și implementat la nivelul entității un plan de măsuri menite să îmbunătățească parametrii de îndeplinire a activității angajaților și de eficientizare a timpului de lucru;

Referitor la Standardul 4 – Structura organizatorică:

■ structura organizatorică a suferit în perioada auditată numeroase modificări, în total 17, dintre care 8 modificări numai în anul 2016. În opinia auditului, intervenția frecventă asupra Structurii organizatorice nu este recomandabilă, întrucât poate constitui un factor perturbator al performanței activității.

Totodată, prin Statutul Companiei până la modificarea acestuia din anul 2016, au fost prevăzute atribuții privind aprobarea structurii organizatorice a Companiei pentru Consiliul de Administrație; în conformitate cu Statutul din data de 14.10.2016, Consiliul de administrație nu mai are atribuții privind aprobarea structurii organizatorice, aceste atribuții nefiind acoperite din punct de vedere statutar.

■ fișele posturilor nu au fost actualizate cu sarcini și responsabilități privind exercitarea controlului intern managerial.

■ nu a fost elaborată o procedură internă privind delegarea de atribuții, responsabilități și competențe.

2. Performanța și managementul riscului (Standardul 5 – Obiective, Standardul 6 – Planificarea, Standardul 7 – Monitorizarea performanțelor, Standardul 8 – Managementul riscului)

În ceea ce privește această componentă a sistemului de control intern managerial, au fost întreprinse o serie de măsuri pentru identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor relevante pentru întreaga activitate, astfel:

■ a fost elaborată procedura de sistem - Managementul riscurilor (DC 210/02.11.2016)

■ a fost desemnată echipa privind gestionarea riscurilor, responsabilii cu riscurile la nivelul fiecărui compartiment și a fost întocmit și completat Registrul general al riscurilor

■ planificarea resurselor financiare necesare atingerii obiectivelor s-a făcut prin intermediul Bugetului de Venituri și Cheltuieli.

În urma analizei efectuate, auditul a identificat o serie de vulnerabilități/puncte slabe și disfuncționalități ale componentei sistemului de control intern - performanța și managementul riscurilor implementată la nivelul Companiei, astfel:

Referitor la Standardul 5 – Obiective:

■ obiectivele generale nu au fost comunicate de conducerea companiei compartimentelor funcționale și nu au fost transpuse în obiective specifice care să răspundă pachetului de cerințe S.M.A.R.T. (S - Precise; M - măsurabile și verificabile; A - necesare; R - realiste; T - cu termen de realizare).

Referitor la Standardul 6 – Planificarea:

■ având în vedere că nu au fost stabilite obiectivele specifice la nivelul companiei, planificarea resurselor nu s-a făcut în concordanță cu activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor specifice.

Referitor la Standardul 7 – Monitorizarea performanțelor:

■ nu au fost stabiliți indicatori cantitativi și calitativi asociați obiectivelor specifice care să fie relevanți, măsurabili, specifici, accesibili, stabiliți pentru o anumită durată în timp și să vizeze inclusiv aspecte cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate și în consecință nu a fost instituit un sistem de monitorizare și raportare a performanțelor pe baza acestor indicatori.

Referitor la Standardul 8 – Managementul riscului:

■ registrul riscurilor nu a fost întocmit pornind de la riscurile asociate obiectivelor specifice și nu au fost stabilite strategii adecvate de diminuare a acestora.

3. Activități de control (Standardul 9 – Proceduri, Standardul 10 – Supravegherea, Standardul 11 – Continuitatea activității)

Entitatea a întreprins o serie de măsuri pentru implementarea componentei *Activități de control*, astfel:

Au fost reglementate și procedurate în totalitate activitățile companiei de zbor, de sol, cargo și tehnice.

Activitățile conexe - activități derulate de companie în scopul bunei desfășurări a activităților cu caracter specific, au fost parțial procedurate.

Au fost implementate o serie de activități de control de prevenire și detectare, cum sunt: autorizarea, supervizarea și supravegherea activităților, separarea sarcinilor și a responsabilităților, controale privind accesul la resursele materiale, financiare și informații, controlul preventiv, inventarierea ș.a.

În urma analizei efectuate, auditul a identificat o serie de vulnerabilități/puncte slabe și disfuncționalități ale componentei sistemului de control intern – activități de control implementată la nivelul Companiei, astfel:

Referitor la Standardul 9 – Proceduri

■ în perioada auditată nu au fost inventariate toate activitățile care pot fi reglementate prin proceduri.

■ reglementarea procedurală internă pentru activitățile conexe - activitățile derulate de companie în scopul bunei desfășurări a activităților cu caracter specific - nu a fost percepută și abordată de managementul companiei ca un mijloc esențial de organizare și funcționare performantă a activității.

Astfel că aceste activități au fost parțial reglementate prin proceduri interne, iar procedurile existente nu au fost elaborate în totalitate în conformitate cu prevederile Codului controlului intern managerial.

Totodată, nu a fost utilizat în denumirea procedurilor existente un sistem unitar de codificare.

Exemplificăm mai jos o serie de activități procedurabile identificate de entitate în timpul misiunii de audit, care nu au fost reglementate prin proceduri formalizate:

- activitatea de achiziții publice;
- activitatea de întocmire a pontajelor;
- activitatea de urmărire și recuperare a creanțelor;
- activități desfășurate de Direcția comercială – Biroul publicitate (cum ar fi: • achiziționarea spații publicitare; • achiziționarea materialelor de promovare; • realizarea campaniilor de promovare pe piața din România și a campaniilor punctuale pe piețele externe • achiziționare lucrări de amenajare a standurilor și spațiilor TAROM din cadrul târgurilor, expozițiilor • recepționarea materialelor de publicitate și protocol, ș.a.);
- activități desfășurate de Direcția comercială – Serviciul vânzări indirecte/ Compartimentul Ancillary Revenue (cum ar fi: • *Selecție servicii Ancillary furnizate de terți*, • *Selecție servicii Ancillary proprii (AAS)* • *urmărire și evidență vânzări*, • *impulsionare vânzări ș.a.*);
- activități desfășurate de Direcția comercială – Serviciul Vânzări piață România (cum ar fi: • relația cu clienții (parteneri corporate, agenții de turism), • participarea TAROM la licitații organizate de terți ș.a.

Referitor la Standardul 11 – Continuitatea activității

■ nu au fost inventariate situațiile potențial generatoare de întreruperi în derularea activității entității, nu a fost elaborat la nivel de companie un plan de continuitate a operațiunilor și nici nu au fost stabilite măsurile pentru asigurarea continuității activității în cazul apariției unor situații generatoare de întreruperi.

4. Sistemul de informare și comunicare (Standardul 12 - Informarea și comunicarea, Standardul 13 – Gestionarea documentelor, Standardul 14 – Raportarea contabilă și financiară)

Preocuparea și implicarea managementului entității pentru implementarea acestei componente a sistemului de control intern managerial s-au manifestat printr-o serie de măsuri adoptate, astfel:

Comunicarea între structuri se efectuează prin metode formale și informale (utilizarea sistemului IT, internet, e-mail, telefon, ședințe, grupuri de lucru).

Informarea cu privire la sarcinile specifice se îndeplinește prin rezoluții scrise ale managementului, prin comunicarea Hotărârilor CA către structurile interesate, precum și prin Decizii emise de directorul general.

Informarea managementului se realizează prin Note/Analize realizate de structurile subordonate, periodic sau la solicitarea conducerii.

A fost elaborată o procedură de sistem privind circuitul și arhivarea documentelor.

Entitatea dispune de o pagină de internet (website oficial) prin intermediul căreia se realizează informarea opiniei publice.

Pe lângă aspectele pozitive prezentate mai sus, în urma analizei efectuate, auditul a identificat unele vulnerabilități/puncte slabe și disfuncționalități ale componentei sistemului de control intern – *informarea și comunicarea* implementată la nivelul Companiei, astfel:

Referitor la Standardul 12 - Informarea și comunicarea

■ la nivelul entității nu a fost elaborate proceduri interne privind accesul la informații de interes public.

Referitor la Standardul 13 – Gestionarea documentelor

■ nu a fost elaborată, aprobată și aplicată o procedură sau „Manual de identitate vizuală” care să stabilească un mod unitar de abordare privind redactarea documentelor, utilizarea antetelor și siglei companiei pe adrese și documente; semnătura electronică pentru e-mail; scrierea cu diacritice ș.a.

5. Auditarea și Evaluarea (Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern/managerial, Standardul 16 – Auditul intern).

Referitor la această componentă a sistemului de control intern managerial auditul reține că a fost organizat și funcționează în subordinea directorului general. Compartimentul de audit intern, care are și atribuții privind evaluarea sistemului de control intern/managerial implementat.

În urma analizei efectuate, auditul a identificat o serie de vulnerabilități/puncte slabe și disfuncționalități ale componentei sistemului de control intern – activități de control implementată la nivelul Companiei, astfel:

■ nu a fost efectuată anual operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern/managerial existent la nivelul entității, în vederea obținerii informațiilor necesare luării unor decizii operaționale privind funcționarea și implementarea în totalitate a sistemului.

■ nu au fost elaborate anual rapoartele conducerii entității asupra sistemului de control intern/managerial.

Vulnerabilitățile identificate de audit privind activitate de audit intern sunt prezentate în subcapitolul intitulat Auditul intern.

CONCLUZIILE AUDITULUI

La nivelul entității a existat o preocupare a managementului pentru crearea unui sistem de control intern/managerial conform, fiind înțeleasă importanța implementării acestuia, însă măsurile luate de management privind implementarea standardelor de control intern/managerial nu au fost îndeajuns de eficiente, având în vedere vulnerabilitățile și disfuncționalitățile identificate de audit, astfel încât nu putem afirma că sistemul de control intern implementat este conform cu standardele de control intern managerial prevăzute de Codul controlului intern și în consecință, nu a fost în măsură să asigure în totalitate, ci doar parțial prevenirea, detectarea și corectarea erorilor, abaterilor și cazurilor de nerespectare a principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în administrarea patrimoniului.

Chiar și directorul general al companiei, pe baza rezultatelor autoevaluării, apreciază în Raportul asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31.12.2016 că sistemul implementat la nivelul entității a fost parțial conform cu standardele cuprinse în Codul controlului intern managerial.

În concluzie, în perioada auditată, nu s-a reușit implementarea în totalitate a prevederilor Codului controlului intern, cuprinzând standardele de control intern/managerial, aprobat prin •OMFP nr. 946/2005, abrogat la data de 16.07.2015 de OMFP nr.808/2015, respectiv prin •OSGG nr. 400/2015 (Ordinul Secretariatului General al Guvernului), intrat în vigoare la data 22.06.2015.

■ *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

2.5.2. Auditul intern

În legătură cu activitatea de audit intern, auditul s-a concentrat pe identificarea celor mai reale și corecte răspunsuri la următoarele întrebări principale:

Cum a utilizat conducerea entității auditul intern pentru identificarea vulnerabilităților, a riscurilor și a disfuncționalităților din activitatea companiei?

Auditul intern a fost organizat și a funcționat în mod corespunzător, pe baza normelor și a unor proceduri interne eficiente și i-au fost asigurate resursele necesare (organizaționale, umane, financiare ș.a.)?

Planurile anuale de audit au fost elaborate echilibrat și au cuprins toate aspectele activității predispușe la riscuri și la vulnerabilități semnificative?

Care a fost atenția acordată și implicarea conducerii în ceea ce privește activitatea de audit intern?

La nivelul Companiei TAROM a fost creat cadrul organizatoric și funcțional cu privire la activitatea de audit public intern pe baza reglementărilor Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, ale normelor generale privind exercitarea activității de audit, dar și ale normelor metodologice proprii avizate de MT/normelor specifice aprobate prin ordin al ministrului transporturilor.

În acest sens entitatea a întreprins următoarele măsuri:

- activitatea de audit intern a fost organizată și funcționează în cadrul Compartimentului audit intern aflat în subordinea directorului general, respectându-se astfel asigurarea independenței activității de audit public intern;

La nivelul consiliului de administrație a fost constituit Comitetul de Audit, care conform Regulamentului comitetelor elaborat de Consiliul de Administrație are printre atribuții următoarele:

„a) asistă Consiliul de Administrație în îndeplinirea responsabilităților acestuia în domeniul raportării financiare, controlului intern și controlului financiar.(...)

(c) verifică conformitatea rapoartelor de audit elaborate cu planul de audit aprobat la nivelul companiei; (...)

- au fost elaborate la nivelul companiei și avizate de către direcția de audit intern din cadrul MT Normele metodologice proprii aplicabile până în anul 2014 și Carta auditului;

Începând cu 28.07.2014 au devenit aplicabile Companiei, Normele specifice privind exercitarea activității de audit intern elaborate la nivelul MT și aprobate prin Ordinul MT nr. 1219/28.07.2014, respectiv prin Ordinul MT nr. 1380/03.11.2016.

- activitatea Compartimentului de audit intern a fost coordonată de un șef birou, asigurându-se totodată și supervizarea activității;

- numirea șefului de birou s-a efectuat cu avizul MT, iar numirea auditorilor interni s-a efectuat cu avizul prealabil al șefului de birou;

- structura organizatorică la data de 31.12.2016 prevedea în cadrul Compartimentului de audit intern 5 posturi, din care un post de conducere (șef birou) și 4 posturi de execuție (auditori interni). La data misiunii de audit gradul de ocupare al posturilor aprobate era de 100%;

- la nivelul Compartimentului de audit intern au fost identificate 6 activități care pot fi reglementate prin proceduri, dintre care la data misiunii de audit, a fost elaborată o procedură internă privind *desfășurarea misiunilor planificate de audit*;

- misiunile de audit intern s-au realizat în baza planurilor anuale de audit intern aprobate de către directorul general;

- au fost respectate obligațiile de raportare către MT și către Curtea de Conturi, rapoartele anuale de activitate fiind transmise către aceste instituții;
- urmărirea de către auditul intern a stadiului de implementare a recomandărilor s-a făcut prin intermediul Fișei de urmărire a recomandărilor.
- în perioada auditată, au fost efectuate 32 de misiuni de audit intern și o misiune de consiliere prin care au fost formulate 252 de recomandări. Dintre acestea au fost implementate 43 (17% din total).

În urma analizei efectuate, au fost reținute următoarele aspecte, disfuncționalități și vulnerabilități ale activității de audit intern:

▪ cadrul procedural intern implementat la nivelul compartimentului nu a atins gradul optim de maturitate, necesitând dezvoltare și îmbunătățire prin elaborarea și aprobarea unor proceduri operaționale care să reglementeze activități precum: *desfășurarea misiunilor ad-hoc de audit intern, desfășurarea misiunilor ad-hoc de consiliere, urmărirea implementării recomandărilor, elaborarea planului de audit intern anual și multianual, asigurarea calității activității de audit.*

▪ în perioada auditată, conducerea companiei nu și-a stabilit o strategie privind auditarea cel puțin odată la 3 ani a tuturor activităților desfășurate la nivelul companiei care prezintă riscuri și vulnerabilități semnificative, astfel că nu a aprobat Planul de audit multianual, aferent perioadei 2013 - 2016 – care ar fi putut constitui o asemenea strategie.

Spre exemplu:

- în perioada auditată, nu s-a efectuat auditul intern privind evaluarea sistemului de control intern managerial (singura misiune de evaluare a acestuia realizându-se în anul 2011)

- chiar dacă prevederile legale în vigoare stipulau că anumite activități/sisteme implementate la nivelul companiei, cum sunt sistemul informatic, fiabilitatea sistemului contabil, sistemul decizional, se auditează cel puțin o dată la 3 ani, în perioada auditată, nu s-a realizat nici o misiune de audit privind aceste sisteme, auditul intern limitându-se numai la verificarea anumitor componente din cadrul sistemului informatic sau sistemului contabil.

▪ planurile anuale de audit nu au fost respectate și îndeplinite în totalitate, gradul de realizare al acestora s-a încadrat între un minim de 43% în anul 2016 și un maxim de 80% în anul 2012, deși numărul posturilor de auditori interni ocupate s-au menținut la un nivel constant în perioada auditată (5 posturi ocupate, mai puțin în anul 2013 când au fost ocupate 4 posturi).

Cauzele neîndeplinirii acestora au constat în afectarea fondului de timp alocat misiunilor de audit planificate prin implicarea personalului compartimentului de audit intern în activități de audit ad-hoc, activități informale de consiliere în afara planurilor, precum și în diverse activități non audit, cum ar fi: monitorizarea lunară a achizițiilor efectuate la nivelul companiei, monitorizarea implementării hotărârilor DG, CA, AGA, precum și în activitatea unor comisii, în calitate de membri, cum ar fi: comisia disciplinară, comisia de monitorizare privind SCIM, comisia de etică.

Auditul reține că lipsa unei analize pertinente pentru prioritizarea misiunilor ad-hoc/consiliere informală față de misiunile de audit planificate, în funcție de nivelele de risc asociate și termenele de finalizare solicitate/stabilite, poate duce la realizarea în exces a unor misiuni de audit ad-hoc/consiliere informală cu nivele de risc scăzut și renunțarea/imposibilitatea realizării din lipsă de fond de timp a misiunilor de audit planificate.

Pentru a asigura o evaluare independentă și obiectivă asupra SCIM, auditorii interni nu pot fi desemnați ca membri în comisia privind monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică a implementării și dezvoltării SCIM.

În vederea asigurării necesarului de personal pentru Compartimentul de audit intern, comitetul de audit al CA prin Hotărârea nr. 2/18.12.2012 a aprobat transferul unei persoane din cadrul Direcției financiare la Compartimentul de audit.

Întrucât acest transfer nu a mai avut loc, în anul 2013 s-a transformat un post vacant de la Direcția Tehnică și transferat la compartimentul audit intern.

Auditul reține că nu a existat o suficientă preocupare la nivelul conducerii companiei pentru ocuparea acestui post vacant, dincolo de încercarea de recrutare internă din luna mai 2013 (Cererea de recrutare internă nr. 13288/15.05.2013) care a rămas fără răspuns din lipsă de candidați, astfel că nu s-a scos la concurs pentru recrutare externă, așa cum prevedea Regulamentul de promovare, recrutare, selectare, angajare a personalului în cadrul companiei TAROM, pentru cazurile în care posturile vacante nu pot fi ocupate prin recrutare internă.

În consecință, postul de auditor intern a rămas vacant până în noiembrie 2014 când s-a desființat, conform Hotărârii CA nr. 19/25.11.2014 prin care s-a aprobat reducerea numărului maxim de posturi prevăzut în organigrama companiei până la concurența numărului maxim de personal bugetat pe anul 2014, prin eliminarea a 114 posturi vacante.

Desființarea postului vacant de auditor intern s-a făcut în baza hotărârii CA amintită mai sus, dar fără a se analiza dacă dimensionarea structurii de audit intern este adecvată în raport cu volumul de activitate, dacă se asigură fondul de timp necesar pentru ca această structură să își îndeplinească toate atribuțiile ce îi revin și să își atingă scopul pentru care a fost înființată.

- la nivelul companiei au existat recomandări neînsușite de conducere, cuprinse în Raportul privind *Analiza modului de întocmire a pontajelor, de calculare a salariilor și a altor drepturi bănești în compania TAROM* care nu a fost avizat de către conducerea executivă a companiei. Pentru aceste recomandări Compartimentul de audit intern nu și-a îndeplinit atribuțiile legale de a transmite sinteza și consecințele neimplementării acestora către MT.

- potrivit situației privind stadiul de implementare a recomandărilor formulate de auditorii interni, întocmită de Compartimentul de audit intern, a rezultat că din totalul de **252 recomandări** formulate au fost implementate **43 recomandări** (cca. 17% din total), **21 recomandări** - aferente rapoartelor întocmite în anul 2016 - sunt în termen de implementare, iar un număr **188 recomandări** au rămas neimplementate sau implementate parțial (cca. 75% din total).

Pentru recomandările rămase neimplementate nu au fost dispuse măsuri de către conducerea entității.

În ceea ce privește întocmirea de către structurile/compartimentele auditate a planurilor de acțiune pentru implementarea recomandărilor au fost elaborate numai 9 planuri din cele 33 de misiuni de audit/consiliere pentru care trebuiau elaborate planuri de acțiune, deși compartimentul de audit intern a informat structurile auditate cu privire la necesitatea întocmirii acestora.

Nu a fost elaborată și aprobată o procedură formalizată cu privire la valorificarea recomandărilor auditului intern, care să reglementeze cel puțin următoarele aspecte: criteriile de stabilire a termenelor de implementare, conținutul planului de acțiune, persoanele responsabile etc.

- o preocupare insuficientă a existat și în ceea ce privește implementarea unui sistem de asigurare a calității activității de audit intern care să permită un control continuu al eficacității activității, astfel încât, până la această dată, nu a fost elaborat programul de asigurare și îmbunătățire a calității activității care să cuprindă următoarele elemente: metodologia de elaborare a programului, planul de acțiune și raportul de monitorizare.

CONCLUZIILE AUDITULUI

Managementul companiei a acordat o atenție insuficientă auditului intern și rezultatelor activității acestuia, având în vedere că recomandările formulate de auditorii interni ca urmare a identificării unor vulnerabilități, riscuri sau disfuncționalități în activitatea companiei nu au reprezentat o prioritate pentru management, dat fiind că cca. 75% din totalul acestora au rămas neimplementate sau implementate parțial.

Totodată, managementul companiei nu s-a implicat îndeajuns în dispunerea de măsuri, inclusiv administrative, cu privire la recomandările formulate de auditorii interni rămase neimplementate.

Având în vedere cele de mai sus, Compartimentul de Audit Intern nu a reușit să-și îndeplinească în totalitate scopul de a furniza managementului asigurări și consiliere pentru buna administrare a veniturilor și a cheltuielilor și pentru perfecționarea activităților, precum și de a sprijini entitatea să-și îndeplinească obiectivele stabilite.

■ *Recomandările formulate se regăsesc la Cap. V al prezentei sinteze.*

Capitolul III – PUNCTELE DE VEDERE ALE CONDUCERII

Aspectele reținute în raportul de audit și recomandările formulate au fost conciliate cu reprezentanții TAROM în ședința organizată la sediul entității în data de 07.06.2017.

Fără a exprima puncte de vedere divergente față de aspectele reținute de echipa de audit, în cadrul ședinței de conciliere reprezentanții TAROM au menționat:

- au fost luate acele măsuri care au depins de societate astfel încât să minimizeze efectele negative generate de condițiile obiective de operare în condiții de securitate, în sensul de minimizare a pierderilor, respectiv menținerea cotei legale a capitalurilor proprii. În acest sens au fost aduse la cunoștința acționarilor situațiile de diminuare sub cota legală a capitalurilor proprii, chiar dacă situațiile financiare arată acest lucru;

- deși criteriile de selecție stabilite pentru Directorul Financiar prevedeau experiență relevantă în funcția de CFO sau echivalent într-o profesie juridică, poziția de Director Financiar a fost ocupată numai de persoane cu studii economice superioare;

- bonusurile de performanță stabilite prin contractele de mandat încheiate cu membrii CA numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 nu au fost ridicate de aceștia, ulterior fiind stornate din evidențele contabile;

- influențele asupra depășirii valorii aprobate prin bugetele de venituri și cheltuieli a indicatorului *Căștig mediu pe salariat* sunt rezultatul prestației efective realizate de către salariați în principal datorită elementelor variabile (ore de zbor, sporul de noapte, alte componente variabile plătibile în legătură cu prestația și obligațiile contractuale);

- referitor la activitatea organelor de conducere și administrare, pot apărea puncte de vedere divergente exprimate de membrii AGA și CA.

Cu adresa SG5184/26.06.2017, Directorul General TAROM a depus obiecțiuni la raportul de audit al performanței, prin care contestă unele din concluziile auditului și solicită înlăturarea unor recomandări formulate de echipa de audit.

Obiecțiunile au fost parțial acceptate de echipa de audit, în sensul reformulării unor recomandări pentru care prin deciziile anterioare emise de Curtea de Conturi au fost dispuse măsuri obligatorii în vederea înlăturării deficiențelor constatate.

Echipa de audit nu a reținut însă argumentele prezentate de entitate referitoare la următoarele aspecte:

- **cu privire la diminuarea valorii capitalurilor proprii la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris**, reprezentanții TAROM contestă concluziile auditului, astfel:

- reprezentanții societății prezintă, în mod succint, istoricul acțiunilor întreprinse la nivelul companiei TAROM în vederea remedierii dezechilibrului apărut între activul net al societății și capitalul social subscris, concluzionând: *„măsurile luate de conducerea executivă și acționarii TAROM au avut ca efect îmbunătățirea raportului dintre activul net și capitalul social, evoluția acestuia fiind crescătoare de la 44,36 % în ianuarie 2015 la 47,44% în luna septembrie 2016.”*

- de asemenea, reprezentanții societății precizează: *„prin Decizia nr. III/5/04.04.2016 a Curtii de Conturi și prin raportul de control aferent, s-a concluzionat deja că nu ar fi fost respectate reglementările legale cu privire la reconstituirea activului net al societății, iar nu faptul că TAROM i-ar fi fost alocate fonduri cu destinația reconstituirii activului net, iar acesta le-ar fi administrat necorespunzător (...) și „nu stă în puterea subscrisei să dispunem <alocarea unor fonduri publice suplimentare>”, precum și faptul că „prin lege nu se oferă Curții de Conturi competențe de analizare și apreciere asupra măsurii, modului și momentului în care fondurile publice trebuie alocate entităților pe care le controlează, aceasta fiind îndreptățită să efectueze constatări și să dispună în sarcina entităților controlate, măsuri ce vizează exclusiv fondurile alocate.*

În acest context ... subscrisei îi este impusă o măsură aparent banală (convocarea AGA), dar care vizează, în fapt, nu modul de administrare a fondurilor alocate de către companie, ci impune acționarilor (persoane juridice distincte, reprezentanți ai statului) o obligație de a obține și alocarea noi fonduri.”

În opinia echipei de audit argumentele invocate de reprezentanții entității **nu sunt întemeiate, întrucât:**

- obligația administrării în mod eficient a patrimoniului societății și a îmbunătățirii indicatorilor economico-financiar revine exclusiv organelor de conducere și administrare TAROM;

- capitalul propriu (activul net contabil) este un indicator de bază al analizei financiare, se determină ca diferență între activul total și datoriile totale și exprimă *„averea acționarilor”* stabilită pe baza bilanțului patrimonial;

- consecință a majorării pierderilor neacoperite din perioada auditată, începând cu exercițiul financiar 2013 valoarea capitalurilor proprii s-a diminuat la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris;

- potrivit datelor din situațiile financiare întocmite pentru perioada 2013-2016 preliminar, măsurile luate de managementul societății **nu au dus la îmbunătățirea raportului dintre capitalurile proprii și capitalul social subscris și vărsat**, acesta diminuându-se de la 49,06% în anul 2013 la 45,69% în anul 2016:

Tabelul nr. 20 Situația capitalurilor proprii comparativ cu valoarea capitalului social

Indicator	An 2013	An 2014	An 2015	An 2016
Capitaluri proprii (ANC) – mii lei	1.032.924	962.975	1.062.248	1.015.745
Capital social total (mii lei)	2.105.489	2.151.452	2.191.664	2.222.727
Capitaluri proprii/Capital social total (%)	49,06%	44,76%	48,47%	45,69%

- sumele achitate pentru realizarea programelor de investiții, re tehnologizare și achiziționare de material aeronautic ale TAROM, asigurate de la bugetul de stat prin bugetul MT, au majorat capitalul social al TAROM, numărul de acțiuni și cota de participare a statului la capitalul social. Diminuarea valorii capitalurilor proprii (activului net contabil), concomitent cu creșterea numărului de acțiuni, a dus la diminuarea valorii contabile a acțiunilor TAROM, de la un maxim de 1,5 lei/acțiune în anul 2011 la 1,14 lei/acțiune în anul 2016;

- aspectele prezentate în raportul de audit nu vizează administrarea necorespunzătoare a unor fonduri publice acordate companiei „**cu destinația reconstituirii activului net**”, ci administrarea ineficientă a patrimoniului entității: necorelarea gradului de realizare a veniturilor cu cel al cheltuielilor, incapacitatea companiei de a absorbi creșterea de pe piața transporturilor aeriene și de a-și menține cota de piață, incapacitatea de a obține profit din exploatare chiar și în condițiile unor conjuncturi externe favorabile determinate de scăderea prețului petrolului pe piață, exploatarea ineficientă a activelor companiei, etc.

- prin măsurile/recomandările formulate, Curtea de Conturi nu „**impune acționarilor (persoane juridice distincte, reprezentanți ai statului) o obligație de a obține și alocă noi fonduri**”, ci impune întreprinderea demersurilor legale pentru reconstituirea valorii activului net până la nivelul legal, concomitent cu măsuri privind eficientizarea activității.

- **reprezentanții entității apreciază netemeinice concluziile auditului privind modul de stabilire a obiectivelor și criteriilor de performanță prevăzute în contractele de mandat ale membrilor CA, întrucât „în raport nu s-a arătat de ce obiectivele și criteriile prevăzute în contractele de mandat nu sunt cuantificabile, măsurabile și sustenabile, iar monitorizarea acestora nu este facilă pentru AGA”. De asemenea, reprezentanții entității apreciază că „recomandarea auditorilor <de a include> anumite obiective și criterii de performanță vizează contracte deja încheiate...” și „auditorii nu au avut în vedere că aceste contracte au fost încheiate prin acordul ambelor părți semnatare și nu pot fi modificate unilateral, prin simpla voință a conducerii TAROM.”**

Obiecțiunile nu sunt justificate întrucât la capitolul 3.2. din raportul de audit au fost prezentate argumente suficiente și relevante privind imposibilitatea evaluării de către AGA a unor indicatori prevăzuți în contractele de mandat.

În acest sens au fost prezentate în raportul de audit unele criterii cantitative și calitative stabilite prin contractele mandat încheiate cu membrii CA TAROM, dintre care menționăm: „**Provocarea conducerii executive la discuții viguroase și amănunțite privind toate propunerile strategice, politicile cheie privind riscurile și aspectele operaționale majore.**”, „**Punerea în aplicare a unor procese riguroase și hotărâte pentru monitorizarea adaptării organizaționale la strategie**”, ș.a.

Pentru indicatorul „**Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale**” din Anexa 1 la contractele de mandat ale membrilor CA selectați în temeiul OUG nr. 109/2011 și numiți prin Hotărârile AGA nr. 2/08.05.2013 și nr. 7/12.10.2012 nu au fost stabilite valorile prognozate, astfel încât evaluarea acestuia nu se poate realiza.

Prin Contractele de mandat ale administratorilor neexecutivi numiți prin hotărârea AGA nr. 3/23.03.2015 în urma procedurii de selecție derulată în conformitate cu prevederile OUG 109/2011, ale căror formă și conținut au fost aprobate prin hotărârea AGA nr. 7/29.09.2015, pentru perioada 2018-2019 nu au fost stabilite valori pentru toți indicatorii, acestea urmând a fi determinate în funcție de indicatorii care urmează a fi aprobați prin bugetele de venituri și cheltuieli. În condițiile aprobării cu întârziere a bugetelor de venituri și cheltuieli, evaluarea în timp real de către AGA a gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin contractele de mandat se poate dovedi dificilă sau chiar imposibilă.

Pentru obiectivul „Armonizarea flotei” din contractele de mandat menționate nu a fost asociat un indicator cantitativ și nici un termen precis de finalizare, pentru perioada 2017-2019 menționându-se „Implementare soluții propuse și aprobate”.

Întrucât, pentru a facilita evaluarea lor de către AGA, indicatorii stabiliți trebuie să îndeplinească în totalitate caracteristici specifice, cum ar fi să fie măsurabili, să poată oferi informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv, să fie accesibili, relevanți și stabiliți pentru o anumită durată în timp, susținerile entităților nu sunt întemeiate.

În acest context, auditorii au recomandat întreprinderea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare pentru includerea în contractele de mandat ale membrilor CA a unor obiective și criterii de performanță cuantificabile, măsurabile și cu termen de realizare, astfel încât monitorizarea acestora de către AGA să fie facilă și să conducă la atingerea obiectivelor de performanță ale TAROM

Pentru contractele de mandat aflate în derulare nu au fost prezentate documente din care să rezulte demersurile întreprinse pentru modificarea acestora în acest sens.

În plus, astfel cum s-a consemnat în raport, la data auditului o parte din membrii CA erau numiți provizoriu. La finalizarea procedurii de selecție conform OUG nr. 109/2011, recomandarea auditorilor poate fi implementată.

- **auditul a reținut că în perioada auditată au existat cazuri în care nu au fost respectate recomandările experților în recrutare resurse umane și strategia MT în ceea ce privește modul de stabilire a remunerațiilor bonus acordate membrilor CA, neconformități semnalate în urma inspecției economico-financiare efectuate la nivelul TAROM de Direcția Generală a Finanțelor Publice București din cadrul ANAF finalizată prin Raportul de inspecție economico-financiară nr. 821/26.01.2016.**

Reprezentanții TAROM consideră netemeinice reținerile auditului întrucât „nu țin cont de faptul că acele propuneri/recomandări făcute de experți au fost transmise ... la data de 01.11.2012 adică după aprobarea contractelor de mandat de către AGA (la data de 29.10.2012)”, iar împotriva raportului de inspecție economico-financiară TAROM a introdus cerere de chemare în judecată.

Raportul de audit face referire la faptul că propunerile formulate au fost transmise de consultant către MT cu adresa nr. 8/18.10.2012, iar de către MT către TAROM cu adresa nr. 48369/01.11.2012.

De asemenea, în raportul de audit s-a menționat și faptul că forma cadru a contractului de mandat a fost aprobată prin Hotărârea AGA nr. 8/29.10.2012.

Chiar dacă propunerile consultantului au fost transmise de către MT după aprobarea contractelor de mandat, la momentul încheierii contractelor aceste propuneri existau în cadrul ministerului, autoritate publică tutelară care potrivit statutului numește reprezentanții statului în AGA, iar comunicarea lor cu întârziere către TAROM nu poate reprezenta decât o cauză, și nu o justificare a abaterii.

- **auditul a reținut neconformități privind controlul exercitat de AGA TAROM asupra activității membrilor consiliului de administrație, care nu a fost în toate cazurile eficient, nereușind să elimine în timp util riscul acordării către membrii CA a unor drepturi nejustificate în raport cu îndatoririle specifice și cu situația economică a companiei.**

Membrii CA TAROM numiți prin Hotărârea AGA nr. 7/12.10.2012 și-au acordat în luna mai 2013 un bonus anual în valoare brută de 283.614 lei pentru realizarea indicatorilor de performanță din Planul de administrare pentru anul 2012. Planul de administrare aprobat prin Hotărârea AGA nr. 9/11.12.2012 vizează însă perioada 2013-2016, astfel încât aprobarea bonusului s-a efectuat fără temei legal.

Bonusul nu a fost ridicat de către membrii CA, dar societatea a virat la bugetul de stat și bugetele de asigurări sociale contribuțiile obligatorii aferente acestuia. Suma totală a contribuțiilor a fost regularizată cu bugetul statului, potrivit Raportului de inspecție economico-financiară nr. 821/26.01.2016 întocmit de Direcția Generală a Finanțelor Publice București din cadrul ANAF.

Cu privire la aceste aspecte reprezentanții entității precizează: **„Inițial pentru aceste bonusuri TAROM a achitat contribuțiile de asigurări sociale aferente, însă acestea au fost regularizate prin declarația rectificativă nr. 63046785/06.01.2015 compania neînregistrând astfel nicio pierdere sau prejudiciu.”**

De asemenea, *„împotriva Raportul de inspecție economico – financiară nr. 821/26.01.2016 ... am introdus cererea de chemare în judecată ce face obiectul dosarului nr. 16656/3/2017 înregistrat la Tribunalul București.”*

Argumentele prezentate de reprezentanții entității nu justifică ineficiența controlului exercitat de AGA asupra activității CA, remedierea deficiențelor realizându-se ulterior, în urma controlului efectuat de ANAF.

- **auditul a identificat cazuri în care deciziile AGA și CA nu au fost duse la îndeplinire cu celeritate de către conducerea executivă. Sub acest aspect, nu s-a respectat rezoluția de la punctul 9 din Hotărârea AGA nr. 7/27.11.2014 prin care a dispus în sarcina Consiliului de Administrație să ia măsuri pentru recuperarea sumelor încasate de foștii membri ai CA TAROM S.A., pentru activitatea desfășurată în unele comitetele consultative.**

Cu privire la aceste aspecte, reprezentanții TAROM precizează: **„Acest aspect a fost reținut și în Raportul de inspecție economico – financiară nr. 821/26.01.2016, împotriva căruia am formulat cerere de chemare în judecată, solicitând anularea sa și a măsurilor dispuse în baza sa....**

Prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 12/17.10.2012, respectiv 13/31.10.2012, aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor prin Hotărârea nr. 9/11.12.2012 punctul 2, hotărâre ce aprobă Planul de Administrare 2013 – 2016 al Consiliului de Administrație (plan ce prevede toate cele cinci comitete consultative, inclusiv componența nominală a acestora), au fost înființate trei comitete consultative (pe lângă cele două – Comitetul de nominalizare și remunerare și Comitetul de audit - deja existente)....

Aceste comitete au fost constituite avându-se în vedere prevederile art. 34 alin. 1 teza a doua din OUG nr. 109/2011 („Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii altor comitete consultative”), dar și prevederile Statutului societății TAROM, care la art. 29 alin. 2 menționează posibilitatea creării de comitete consultative, formate din cel puțin 2 membri ai Consiliului Administrație, în condițiile și cazurile prevăzute de lege.

În mod greșit și netemeinic, auditorii au reținut că Statutul TAROM nu prevedea alte comitete consultative în afara celor precizate de dispoziția legală (adică în afară de *Comitetul de nominalizare și remunerare și Comitetul de audit*), astfel încât înființarea celorlalte trei comisii s-a făcut cu încălcarea prevederilor art. 34 din OUG nr. 109/2011.

Auditorii nu au luat în considerare faptul că Adunarea Generală a Acționarilor a aprobat, prin Hotărârea nr. 9/11.12.2012, constituirea celor 3 comisii.

Având în vedere că tocmai Adunarea Generală a Acționarilor a aprobat înființarea celor trei comitete, nu se poate concluziona că nu s-au dus la îndeplinire deciziile AGA și CA.

Mai mult înființarea celor trei comitete consultative și măsura recuperării sumelor achitate foștilor administratori a fost reținută și de Raportul de inspecție economico – financiară nr. 821/26.01.2016, împotriva căruia am formulat cerere de chemare în judecată, solicitând anularea sa și a măsurilor dispuse în baza sa, astfel cum am arătat și mai sus.

De asemenea, auditorii nu au ținut cont în formularea recomandărilor și de decizia organelor de urmărire penală, care prin Referatul cu propunere de clasare în dosarul penal cu numărul unic 2573/P/2014 au reținut că „Din interpretarea textelor legale nu reiese existența vreunui impediment pentru constituirea celor trei comitete consultative, astfel încât acestea au fost înființate în mod legal și în conformitate cu necesitățile CN TAROM SA. Pe cale de consecință sumele de bani reprezentând remunerații ale membrilor CA pentru participarea la cele trei comitete consultative, în valoare de 39.500 Euro, au fost încasate în mod legal.”

În opinia echipei de audit argumentele nu sunt justificate, întrucât:

- **reținerile auditului vizează modul de ducere la îndeplinire a deciziilor AGA de către conducerea executivă.**

La punctul 9 din Hotărârea nr. 7/27.11.2014 AGA a dispus în sarcina Consiliului de Administrație să ia „...**măsuri pentru recuperarea sumelor încasate de foștii membri ai Consiliului de administrație al Companiei Naționale de Transporturi Aeriene Române TAROM S.A., pentru activitatea desfășurată în comitetele consultative ce nu au fost constituite în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 și nici cu Statutul TAROM, în sumă totală de 39.500 euro net, prin serviciul de specialitate din cadrul societății.**”

Nu au fost prezentate documente din care să rezulte măsurile dispuse pentru ducerea la îndeplinire a Hotărârii AGA privind „recuperarea sumelor încasate de foștii membri ai Consiliului de de administrație”, astfel încât auditul reține faptul că la nivelul TAROM există o diminuare a autorității managementului superior, deciziile AGA nefiind duse la îndeplinire întocmai.

- mai mult, demersurile conducerii executive nu reflectă voința acționarilor, în loc de măsuri de recuperare societatea îndreptându-se în instanță împotriva organelor de control care au constatat abaterea.

Capitolul IV – MĂSURILE LUATE DE CĂTRE CONDUCERE ÎN TIMPUL EFECTUĂRII ACȚIUNII DE AUDIT

În timpul desfășurării misiunii de audit, entitatea a întreprins unele măsuri pentru remedierea neconformităților identificate de echipa de audit, astfel:

→ **Referitor la modul de exploatare a patrimoniului în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate**

Au fost inițiate demersuri pentru valorificarea celor 2 aeronave A310 oprite de la zbor, respectiv:

- a fost efectuată o evaluare în scopul tranzacționării ca întreg a celor 2 aeronave, a motorului de rezervă și alte componente aferente aeronavelor. Raportul de Evaluare a fost întocmit de către evaluatorul independent East Bridge;

- a fost transmisă către CA Nota SG 4509/31.05.2017 prin care se prezintă următoarele aspecte:

- stadiul celor 2 aeronave A310;
- valoarea estimată de evaluator;
- estimările de costuri și venituri la ieșirea celor 2 aeronave din patrimoniul Companiei (în ipoteza că cele 2 aeronave, motorul și componentele vor fi vândute la prețul evaluat conform raportului întocmit de evaluatorul independent);
- ca metodă de valorificare a fost propusă valorificarea prin licitație prin Bursa Română de Mărfuri – București;
- s-a propus ca strategia de vânzare stabilită de către Consiliul de Administrație să fie înaintată spre aprobare către Adunarea Generală a Acționarilor.

Cu privire la modul de urmărire și îmbunătățire a gradului de satisfacție a clienților, a fost îmbunătățit gradul de soluționare a reclamațiilor primite la nivelul anului 2016. Din cele 7.145 reclamații primite, 5.644 reclamații (79% din total) au fost analizate și soluționate, în timp ce restul de 1501 reclamații se află în curs de examinare și soluționare.

Au fost inițiate demersuri privind reorganizarea Direcției Tehnice în vederea reducerii indisponibilității tehnice a aeronavelor, optimizarea proceselor de lucru și creșterea veniturilor din servicii prestate către terți.

→ **Referitor la Sistemul de control intern managerial** au fost luate unele măsuri pentru dezvoltarea sistemului de control intern managerial implementat la nivelul TAROM, respectiv:

- au fost identificate activitățile procedurabile din cadrul companiei;

- au fost definite obiectivele generale și transmise compartimentelor din cadrul TAROM pentru a fi transpuse în obiective specifice și pentru a se stabili indicatorii cantitativi și calitativi asociați acestora;

- Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a solicitat compartimentelor funcționale actualizarea atribuțiilor și responsabilităților în conformitate cu obiectivele generale și specifice cu scopul asigurării atingerii acestora, precum și actualizarea registrului riscurilor în funcție de obiectivele generale și specifice stabilite.

Totodată, în timpul desfășurării misiunii de audit a fost efectuată autoevaluarea sistemului de control intern managerial aferentă anului 2016 și a fost întocmit Raportul asupra sistemului de control intern managerial la data de 31.12.2016.

Capitolul V – CONCLUZIILE GENERALE ȘI RECOMANDĂRILE AUDITULUI

CONCLUZII GENERALE

În urma desfășurării misiunii de audit, în opinia echipei de audit TAROM nu și-a asumat și îndeplinit în mod real, economic, eficient și eficace obiectivele, atribuțiile și responsabilitățile stabilite legal referitoare la activitatea de transport aerian, având în vedere următoarele aspecte:

→ în perioada auditată nu au fost luate măsuri suficiente și adecvate pentru realizarea obiectivului strategiei guvernamentale privind privatizarea societății, respectiv acela de maximizare a prețului ce poate fi obținut din vânzarea pachetului de acțiuni minoritar deținut de stat la societate:

■ începând cu exercițiul financiar 2013 valoarea capitalurilor proprii s-a diminuat la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris; măsurile luate de managementul societății **nu au dus la îmbunătățirea raportului dintre capitalurile proprii și capitalul social subscris și vărsat**, acesta diminuându-se de la 49,06% în anul 2013 la 45,69% în anul 2016;

■ diminuarea valorii capitalurilor proprii (activului net contabil), concomitent cu creșterea numărului de acțiuni, a dus la diminuarea valorii contabile a acțiunilor TAROM, de la un maxim de 1,5 lei/acțiune în anul 2011 la 1,14 lei/acțiune în anul 2016, mult sub valoarea de aport la capitalul social (de 2,5 lei/acțiune);

■ în perioada 2012-2016 societatea a realizat pierderi contabile în cuantum total de 545.339,98 mii lei, iar la finele exercițiului financiar 2016 pierderea reportată preliminară a fost de 2.091.103 mii lei, astfel încât este puțin probabil ca în perioada următoare acțiunile TAROM să poată genera venituri din dividende, astfel încât să devină atractive pentru investitori.

→ introducerea managementului privat la nivelul TAROM nu a dus în totalitate la implementarea corectă a mecanismelor de bună guvernare, la asigurarea profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale;

→ organele de conducere și administrare nu au manifestat voința necesară și nu s-au implicat suficient și constant pentru atingerea obiectivelor companiei. Nu a fost atins în totalitate scopul strategiei guvernamentale privind introducerea principiilor de guvernare corporativă, nefiind realizat obiectivul de eficientizare a companiei;

→ la nivelul TAROM nu a fost respectată în totalitate disciplina financiară și strategia Guvernului în domeniul politicii salariale și a îmbunătățirii performanțelor economico-financiare;

→ administratorii societății și conducerea executivă nu au reușit realizarea integrală a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planurile de Management și de Administrare pentru perioada 2013-2016;

→ activitatea desfășurată în perioada auditată nu a fost rentabilă din punct de vedere economico-financiar. Prin bugetele de venituri și cheltuieli compania și-a propus diminuarea progresivă a pierderilor rezultate din activitatea de exploatare, dar, cu excepția exercițiilor financiare 2013 și 2014, cuantumul pierderilor realizate s-a situat peste nivelul aprobat prin bugetele de venituri și cheltuieli;

→ managementul companiei nu a reușit să identifice și să exploateze în mod eficient toate sursele potențiale de venituri și nu a existat suficientă preocupare și implicare din partea acestuia pentru urmărirea și îmbunătățirea gradului de satisfacție a clienților;

→ măsurile luate de management privind implementarea standardelor de control intern/managerial nu au fost îndeajuns de eficiente, astfel încât sistemul de control intern nu a fost în măsură să asigure în totalitate detectarea și corectarea erorilor, abaterilor și cazurilor de nerespectare a principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în administrarea patrimoniului;

→ managementul companiei a acordat o atenție insuficientă auditului intern și rezultatelor activității acestuia, având în vedere că recomandările formulate de auditorii interni nu au reprezentat o prioritate pentru management, cca. 75% din totalul acestora rămânând neimplementate sau implementate parțial.

RECOMANDĂRILE AUDITULUI

Din considerente privind facilitarea urmăririi centralizate a recomandărilor, acestea au fost grupate în acest capitol distinct, cu trimitere la fiecare obiectiv la care se referă recomandarea respectivă.

1. Evaluarea modului în care prin activitatea desfășurată de TAROM în perioada 2012-2016 s-a realizat obiectivul strategiei guvernamentale privind privatizarea societății aprobată prin H.G. nr. 862/2011.

Recomandare ❖ Analiza cauzelor care au dus la diminuarea valorii contabile a acțiunilor TAROM sub valoarea nominală a acestora și luarea măsurilor legale privind îmbunătățirea indicatorilor economico-financiari, în vederea creșterii atractivității acțiunilor.

Recomandare ❖ Analiza cauzelor care au determinat obținerea rezultatelor negative din activitatea de exploatare și identificarea și implementarea unor măsuri adecvate privind eficientizarea activității

Recomandare ❖ Elaborarea și implementarea unei strategii comerciale adecvate domeniului de activitate și pieței concurențiale, în vederea creșterii cotei de piață deținute de companie.

2. Evaluarea modului în care reprezentanții statului în AGA și membrii CA s-au implicat și au sprijinit activitatea TAROM

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare pentru includerea în contractele de mandat ale membrilor CA a unor obiective și criterii de performanță cuantificabile, măsurabile și cu termen de realizare, astfel încât monitorizarea acestora de către AGA să fie facilă și să conducă la atingerea obiectivelor de performanță ale TAROM;

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare pentru revizuirea anuală a remunerației variabile a membrilor consiliului de administrație și ale directorului/directorilor cărui/cărora i-a/le-a fost delegată conducerea companiei de către consiliul de administrație asigurându-se că acestea sunt justificate în raport cu obiectivele și criteriile de performanță stabilite în contractele de mandat și cu situația economică a societății.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare pentru urmărirea modului de implementare a deciziilor AGA/CA întocmai și la timp.

Recomandare ❖ Inventarierea de către conducerea TAROM a tuturor contractelor de consultanță încheiate cu terții și analiza posibilității realizării acestor servicii cu resurse interne.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare pentru stabilirea a unui cadru general adecvat de informare și consultare a salariaților, precum și pentru asigurarea transparenței privind politica și criteriile de remunerare a administratorilor și directorilor companiei TAROM.

3. Evaluarea gradului de îndeplinire a indicatorilor de performanță specifici activității TAROM stabiliți pentru perioada auditată

Recomandare ❖ Analiza cauzelor care au determinat neîncadrarea în indicatorii de eficiență aprobați prin bugetele de venituri și cheltuieli și dispunerea măsurilor legale privind realizarea acestora.

Recomandare ❖ Evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planul de Management și Planul de Administrare și dispunerea măsurilor legale privind realizarea acestora.

4. Evaluarea economicității, eficienței și eficacității modului de exploatare a patrimoniului

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru continuarea procesului de reorganizare a activității de achiziții.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru elaborarea procedurilor interne (cuprinzătoare, riguroase, detaliate, clare ș.a.) aferente activității de achiziții.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru completarea Regulamentului privind atribuirea contractelor de achiziție al companiei Naționale de Transporturi Aeriene Române TAROM SA cu prevederi privind stabilirea răspunderii și sancțiunile aplicate pentru nerespectarea prevederilor Regulamentului.

Recomandare ❖ Analiza de către conducerea entității a cauzelor care au determinat utilizarea ineficientă a activelor proprietate TAROM și identificarea modalităților de valorificare a aeronavelor oprite de la zbor, precum și a spațiilor și terenurilor aflate în proprietate.

Recomandare ❖ Analiza cauzelor care au determinat neregularități de zbor și dispunerea măsurilor pentru înlăturarea acestora, în vederea diminuării despăgubirilor acordate pasagerilor și creșterii gradului de satisfacție a clienților TAROM.

Recomandare ❖ Analiza eficienței canalelor de distribuție a produselor TAROM și dispunerea măsurilor pentru creșterea ponderii celor mai eficiente dintre acestea.

Recomandare ❖ Analiza eficienței apartenenței companiei la alianța Sky Team și dispunerea măsurilor privind optimizarea participării la aceasta, respectiv retragerea companiei din alianță, corespunzător rezultatelor analizei efectuate.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru dezvoltarea și perfecționarea Sistemului IT implementat la nivelul Companiei, având în vedere și aspectele reținute în raportul de audit al performanței.

5. Evaluarea sistemului de control intern/managerial și a auditului intern

5.1. Controlul intern managerial

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru continuarea implementării Codului controlului intern/managerial, conform OSGG nr. 400/2015, precum și pentru dezvoltarea și perfecționarea cadrului procedural intern existent, având în vedere și aspectele reținute de audit în raportul de audit al performanței.

5.2. Auditul intern

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru realizarea planurilor de audit, analizându-se cauzele nerealizării acestora.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru elaborarea, aprobarea și aplicarea unei metodologii interne/proceduri interne cu privire la întocmirea și realizarea planurilor anuale de audit care să reglementeze aspecte cu privire la planificarea misiunilor de audit, la acordarea fondului de timp, condițiile de prelungire a termenelor de realizare a misiunilor de audit ș.a.

Recomandare Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru implementarea recomandărilor deja formulate de către auditul intern și rămase neimplementate până în prezent.

Recomandare ❖ Efectuarea de către conducerea TAROM a demersurilor necesare, adecvate și formalizate pentru elaborarea, aprobarea și aplicarea unei proceduri interne formalizate cu privire la valorificarea recomandărilor auditului intern, care să reglementeze, cel puțin, criteriile de stabilire a termenelor de implementare, conținutul planului de măsuri/calendarului de implementare (termene intermediare, persoane responsabile, resurse financiare etc.), circuitul de avizare și aprobare a planului de măsuri/calendarului de implementare ș.a.