



**SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI
A ACȚIONARILOR NECESARĂ SELECȚIEI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE, RESPECTIV
DIRECTORILOR PENTRU PERIOADA 2022-2026, LA COMPANIA NAȚIONALĂ DE
TRANSPORTURI AERIENE ROMÂNE - TAROM S.A.**

Statul român, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, în calitate de acționar majoritar al Companiei Naționale de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A., cu sediul social în Otopeni, Calea Bucureștilor nr. 224F, Județul Ilfov, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J23/1298/2003, cod unic de înregistrare RO 477647, cod CAEN 5110 - Transporturi aeriene de pasageri, deținător al unui număr de 870.219.189 acțiuni, reprezentând 97,22% din capitalul social, a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări a acționarilor, în temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, document de lucru care conține performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere și politica acționariatului privind administrarea și conducerea întreprinderii publice și care acoperă o perioadă de cel puțin 4 ani.

Acest document are rolul de a ghida candidații pentru posturile de administrator și de directori selectați și înscriși în lista scurtă pentru întocmirea Declarației de intenție care reprezintă un document de lucru prin care aceștia își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice și ulterior de a ghida Consiliul de administrație și directorii în redactarea Planului de administrare.

Scrisoarea de așteptări va fi adusă la cunoștința candidaților aflați pe lista scurtă prin publicarea pe pagina de internet a autorității publice tutelare și a întreprinderii publice.

I. REZUMATUL STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ ÎNTREPRINDERE PUBLICĂ

Prin Hotărârea nr. 666/2016, Guvernul României a aprobat Master Planul General de Transport al României prin care sunt stabilite obiectivele strategice în ceea ce privește sistemul de transport național care trebuie:

- Să fie eficient în ceea ce privește operațiunile de transport și utilizatorii acestuia;
- Să fie sustenabil din punct de vedere economic, financiar și al mediului;

- Să fie sigur;
- Să fie configurat astfel încât să permită dezvoltarea economică atât la nivel național, cât și regional.

La nivel european au fost adoptate documente strategice care stabilesc elementele de acțiune la nivelul Uniunii Europene și al statelor membre pentru dezvoltarea sustenabilă a transporturilor, inclusiv, a celui aerian, la nivelul Uniunii Europene printre care pot fi menționate *Strategia pentru o mobilitate sustenabilă și inteligentă - înscrierea transporturilor europene pe calea viitorului* și au fost adoptate o serie de documente strategice în domeniul transporturilor (COM(2020) 789 final) și o strategie în domeniul aviației pentru Europa (COM (2015) 598 final).

Astfel în *Strategia pentru o mobilitate sustenabilă și inteligentă (COM (2020) 789 final)* se precizează că “asigurarea faptului că sistemul nostru de transport este cu adevărat rezilient în fața crizelor viitoare trebuie să devină și un obiectiv - cheie al politicii UE în domeniul transporturilor, în perspectiva viitorului. Finalizarea spațiului european unic al transporturilor, astfel cum este prevăzut în Cartea albă din 2011, rămâne în continuare o piatră de temelie a politicii europene în domeniul transporturilor. Promovarea coeziunii, reducerea disparităților regionale, precum și îmbunătățirea conectivității și a accesului la piața internă pentru toate regiunile rămân de o importanță strategică pentru UE. Pandemia de COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra mobilității. În contextul redresării în urma acestei crize grave, sprijinul public trebuie să ajute mobilitatea “să se reconstruiască mai temeinic” și să facă importante progrese în direcția unui viitor sustenabil și mai inteligent.”

Piața serviciilor de transport aerian este complet liberalizată la nivelul Uniunii Europene, fiind reglementată prin Regulamentul (CE) nr. 1008/2008 al Parlamentului European și al consiliului din 24 septembrie 2008 privind normele comune pentru operarea serviciilor aeriene în Comunitate.

Într-o piață puternic concurențială, Compania Națională de Transporturi Aeriene - TAROM S.A., una dintre puținele companii din Uniunea Europeană cu capital majoritar de stat, nu poate supraviețui decât în condițiile eficientizării și rentabilizării prin implementarea cât mai rapidă a unui program de restructurare care să acopere toate sectoarele de activitate, orice intervenție/sprijin din partea statului trebuind să respecte reglementările europene în materie de ajutor de stat.

Astfel, dată fiind situația dificilă în care se află compania încă de la finalul anului 2019 și pentru a permite acesteia să elaboreze și să treacă la implementarea unui plan de restructurare, prin Memorandumul nr. 50106/16.01.2020, Guvernul României a aprobat acordarea unui ajutor de salvare pentru anul 2020 companiei TAROM.

Ulterior, prin Decizia Comisiei Europene nr. C(2020) 1160/24.02.2020 a fost autorizată acordarea acestui ajutor de salvare, în cuantum de 175.952.000 lei, sub forma unui împrumut de trezorerie care trebuia să fie rambursat de companie în termen de 6 luni de la acordare, cu excepția cazului în care autoritățile române notificau în acest termen, către Comisia

Europeană, un plan de restructurare pentru compania TAROM. Prin urmare, la data de 19.08.2020, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a prenotificat la Comisia Europeană planul de restructurare al companiei TAROM pentru perioada 2021-2025, care conținea și o componentă de ajutor de stat.

În baza Memorandumului nr. 40090/06.10.2020 cu tema “Acordarea unui ajutor de stat individual de restructurare Societății Comerciale “Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A.””, în vederea restabilirii viabilității companiei pe termen lung, planul de restructurare al companiei TAROM a fost notificat formal Comisiei Europene la data de 25.05.2021.

În luna februarie 2022 a fost transmis Comisiei Europene planul de restructurare actualizat al companiei TAROM (aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 3/27.01.2022), care se află în prezent în analiza forului European. Ajutorul de stat individual de restructurare va putea fi acordat numai la valoarea și în condițiile stabilite prin Decizia Comisiei Europene de autorizare a acestuia.

În Programul de guvernare pentru perioada 2021-2024 este prevăzut ca obiectiv pe termen scurt și mediu “eficientizarea companiei TAROM, prin selectarea unui management performant și implementarea planului de restructurare elaborat pentru perioada 2021-2025.”

Măsurile de eficientizare a activității companiei TAROM începând cu anul 2022 au în vedere Planul de restructurare a companiei comunicat Comisiei Europene și vizează, în principal următoarele demersuri:

- Continuarea procesului de reînnoire a flotei, în vederea optimizării operațiunilor TAROM;
- Eficientizarea rutelor TAROM;
- Creșterea veniturilor prin concentrarea asupra separării și diversificării produselor;
- Restructurarea personalului companiei, proces ce se va finaliza până la sfârșitul anului 2022.

II. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI A ACȚIONARILOR CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI

Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A. a fost înființată prin Ordonanța Guvernului nr. 45/1997 privind înființarea Societății Comerciale Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - Tarom S.A., cu modificările și completările ulterioare. Companiei TAROM îi sunt aplicabile dispozițiile Legii societăților nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare și ale O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Ministerul Transporturilor și Infrastructurii consideră că misiunea principală a companiei TAROM o constituie menținerea conectivității aeriene a României la nivel European și, în măsura posibilului, cu regiuni din Orientul Mijlociu și bazinul Mării Mediterane, în condiții de eficiență,

siguranță și securitate, satisfăcând cât mai mult din cerința de mobilitate a persoanelor și mărfurilor pe rute interne și internaționale spre/dinspre România.

Pentru asigurarea acestei misiuni, obiectivul principal al companiei este eficientizarea prin implementarea în regim de urgență a planului de restructurare pentru perioada 2021-2025, aprobat de acționari și obținerea autorizării Comisiei Europene pentru acordarea ajutorului de stat necesar susținerii planului de restructurare.

Comisia Europeană a deschis o investigație cu privire la planul de restructurare TAROM prin Decizia Comisiei Europene C(2021) 4882 final/05.07.2021:State aid SA.59344 (2021/C, ex 2021/N) - Romania - Restructuring aid to TAROM care este în derulare neputând fi stabilit un orizont de timp pentru finalizarea acesteia.

Până la emiterea unei decizii a Comisiei în privința planului de restructurare, compania TAROM trebuie să implementeze o serie de măsuri prevăzute în acesta:

- Restructurarea resursei umane;
- Optimizarea rutelor și dezvoltarea unei politici comerciale în funcție de evoluția pandemiei COVID-19;
- Îmbunătățirea mediului IT, inclusiv programele de distribuție a produselor TAROM și de management al veniturilor;
- Eficientizarea activității de mentenanță aeronave;
- Optimizarea flotei de aeronave;
- Eficiența utilizării combustibilului;
- Valorificarea aeronavelor vechi, scoase din operare;
- Dezvoltarea surselor de venituri auxiliare.

III. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE ÎN UNA DINTRE CATEGORIILE DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A. este întreprindere publică în sensul prevederilor art. 2, pct.2, lit b) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Forma juridică: persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și cu statutul acesteia.

Sistem de administrare: Unitar

Sediul social al companiei este în orașul Otopeni, Calea Bucureștilor, nr. 224F, Județul Ilfov, România.

Compania are puncte de lucru (agenții, birouri, filiale, subunități, sucursale, reprezentanțe) atât în țară (Brașov, București, Otopeni, Constanța, Oradea, Ploiești, Sibiu, Suceava, Timișoara, Iași) cât și în străinătate.

Structura acționariatului la 31.12.2021 se prezintă astfel:

Acționar	Număr de acțiuni	Suma (lei)	Procent deținut (%)
Statul Român prin M.T.I.	870.219.188	2.175.547.970	97,22%
Compania Națională Aeroporturi București	13.029.179	32.572.948	1,46%
ROMATSA R.A.	11.054.041	27.635.103	1,24%
S.I.F. Muntenia	752.987	1.882.467	0,08%
Total	895.055.395	2.237.638.488	100%

Obiectul de activitate: domeniul principal de activitate al companiei îl reprezintă "Transporturi aeriene de pasageri" cod CAEN 511 și activitatea principală este "Transporturi aeriene de pasageri" cod CAEN 5110. Pe lângă activitatea de bază, TAROM S.A. prestează și servicii conexe, constând în principal în întreținere tehnică aeronave pentru parteneri externi și interni.

În conformitate cu art. 11, lit. c, Secțiunea 1 din Capitolul II al Anexei 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, C.N.T.A.R. TAROM S.A. se încadrează în categoria de scop comercial.

În 25 iunie 2010, TAROM a aderat la SkyTeam, alianță aeriană globală, ce oferă pasagerilor membrilor săi o rețea largită de destinații, mai multe frecvențe și conexiuni. Înscriindu-se în programul de fidelizare SkyTeam, pasagerii pot acumula și utiliza mile, efectuând zboruri cu oricare dintre companiile membre.

Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A. este certificată de Autoritatea Aeronautică Civilă Română ca Operator aerian, Organizație de întreținere, Organizație de instruire a personalului tehnic și Organizație de instruire a personalului Navigant (ATO) și este continuu supravegheat de către Autoritatea Aeronautică Civilă Română în conformitate cu programul de audit și inspecție al acesteia, pentru verificarea menținerii condițiilor de certificare. Condițiile de certificare impun operatorilor aerieni să implementeze un sistem de management al siguranței (SMS) inclusiv un program de monitorizare a conformității continue a operațiunilor. TAROM are implementat un sistem de monitorizare continuă a conformității cu reglementările aplicabile.

TAROM, în calitate de membru IATA (International Air Transport Association) este certificat IOSA (IATA Operational Safety Audit) din anul 2006, garantând cele mai înalte standarde de

siguranță și calitate. Programul IOSA este un sistem de evaluare acceptat și recunoscut merit să auditeze sistemele de management și control ale unei companii de transport aerian.

IV. POLITICA DE DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET

Având în vedere că de mai mulți ani Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A. nu a mai avut profit, practic nu se poate discuta de o politică de dividende. Totuși, acționarii se așteaptă ca administratorii și conducerea executivă să întreprindă acele măsuri pe care le consideră necesare în vederea reducerilor pierderilor și trecerea pe profit într-un interval cât mai scurt.

V. POLITICA DE INVESTIȚII

Compania trebuie să aloce resurse financiare în vederea asigurării siguranței zborului, dar trebuie să aibă în vedere și investiții pentru modernizarea flotei de aeronave și adaptarea acestora la cerințele piețelor pe care operează. O atenție deosebită trebuie acordată digitalizării serviciilor pe care le oferă TAROM prin investiții IT Hardware și Software.

VI. DEZIDERATELE APT ȘI ALE ACȚIONARILOR CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A. este condusă de adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, a căror componență și atribuții sunt cele prevăzute de lege și de statutul societății, precum și de directorul/directorii căruia/căroro i-a/le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de Administrație în condițiile legii și ale statutului companiei.

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, dacă le-au fost delegate atribuțiile de conducere a companiei în condițiile legii și ale statutului companiei.

Compania este administrată de un consiliu de administrație format din 7 membri (administratori). Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani.

Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

Consiliul de administrație este condus de către un președinte, ales de către consiliul de administrație din rândul membrilor săi. Președintele consiliului de administrație nu poate fi numit și în funcția de director general al companiei.

Consiliul de administrație poate delega atribuții de conducere a companiei, directorilor. Directorul general va reprezenta compania în relația cu terții și în justiție, conform atribuțiilor sale.

Consiliul de administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu statul acționar, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, pentru a asigura informarea în timp util și o comunicare constantă cu acționarul majoritar cu privire la direcțiile strategice ale companiei.

Transmiterea documentelor de raportare în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, precum și a oricăror altor informații pe care acționarii le consideră necesare reprezintă exemple de bună comunicare între TAROM S.A. și acționari.

Orice deviere de la indicatorii de performanță stabiliți trebuie notificată autorității publice tutelare și acționarilor, după caz, în cel mai scurt timp posibil, de îndată ce organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice determină că o astfel de deviere este foarte probabilă.

VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR

TAROM a fost certificat ISO:9001 din 2014, fiind recertificat în 2020 în conformitate cu ISO 9001:2015.

Serviciile oferite de “Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM” - S.A. trebuie să fie orientate spre îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor îndreptățite ale clienților.

Recomandăm Consiliului de administrație ca împreună cu conducerea executivă să se asigure că le sunt furnizate informații în timp real cu privire la gradul de satisfacție a beneficiarilor serviciilor companiei, în vederea fundamentării deciziilor.

Protecția mediului înconjurător

Compania TAROM este o companie modernă și orientată către viitor, care protejează mediul înconjurător implementând proceduri inovative pentru reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (CO₂).

Compania trebuie să aibă în vedere dezvoltarea unui program pe termen mediu/lung în vederea asigurării conformității cu reglementările în domeniu protecției mediului înconjurător și menținerea Certificării Sistemului de Management al Mediului conform standardului internațional ISO 14001:2015.

Eficiența utilizării combustibililor și reducerea emisiilor trebuie să continue să fie un obiectiv important al Companiei Naționale de Transporturi Aeriene Române - TAROM S.A.

Obiectivele generale de mediu ale TAROM S.A. ar trebui să urmărească în continuare:

- reducerea poluării mediului prin aplicarea unui management performant al deșeurilor, al substanțelor chimice periculoase și al combustibilului;
- utilizarea eficientă a resurselor naturale;
- creșterea gradului de conștientizare a angajaților și implicarea acestora în aplicarea principiilor de protecția mediului în activitatea zilnică.

A acționarii așteaptă de la conducerea TAROM S.A. ca aceasta să asigure resursele necesare (materiale, financiare, umane) pentru realizarea obiectivelor de mediu.

VIII. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

- **Profesionalismul** - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;
- **Imparțialitatea și nediscriminarea** - principiu conform căruia administratorii și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- **Integritatea morală** - principiu conform căruia administratorilor și directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;
- **Libertatea de gândire și exprimare** - principiu conform căruia administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- **Onestitatea, cinstea și corectitudinea** - principiu conform căruia administratorii și directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
- **Deschiderea și transparența** - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori și directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- **Confidențialitatea** - principiu conform căruia administratorii și directorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.
- **Conflictul de interese** - referitor la interese financiare sau de altă natură, ce pot corupe sau afecta major luarea deciziilor corecte și imparțiale de către acea persoană sau organizație pentru ca deciziile să nu fie influențate de interese secundare
- **Prudența** - principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea răsfrânge asupra actului decizional
- **Obiectivitatea** - principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul

TAROM S.A. care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

A acționarii se așteaptă să fie acordată o importanță deosebită implementării Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Companiei, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a companiei, se subliniază necesitatea revizuirii de către Consiliul de Administrație a sistemelor de audit și control intern pentru a se asigura că Societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Consiliul de administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind governanța corporativă și obligațiile ce revin membrilor consiliului de administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în acest domeniu (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico-financiare, respectarea termenelor și a obligațiilor de publicare prevăzute etc.).

Tranzacțiile cu părțile afiliate, așa cum sunt menționate la art. 52 din O.U.G. nr. 109/2011, reprezintă un alt aspect important ce ține de etica TAROM S.A., iar adoptarea de către companie a unor reglementări interne cu privire atât la acestea, cât și la gestionarea conflictelor de interese, sunt așteptări pe care Ministerul Transporturilor și Infrastructurii le are de la administratori și conducerea executivă.

Gestionarea conflictului de interese în situația tranzacțiilor cu părțile afiliate

Angajații, membrii Consiliului de Administrație și directorii trebuie să informeze conducerea companiei atunci când ei sau membri ai familiilor lor au un interes major într-o tranzacție pe care compania o negociază.

Angajații, membrii Consiliului de Administrație și directorii aflați în conflict de interese față de partea afiliată nu vor face parte din comisia de evaluare constituită pentru atribuirea contractului, nu vor participa la discuții și deliberări în cadrul procesului de luare a deciziei, nu vor semna documente privind atribuirea contractului respectiv, vor respecta prevederile politicii interne cu privire la protecția informațiilor privilegiate. Membrii Consiliului de Administrație trebuie să se asigure de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu Compania, iar în cazul apariției unui astfel de conflict se vor abține de la dezbaterile și votul asupra chestiunilor respective, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Membrii Consiliului de Administrație exercită orice act care este legat de administrarea companiei în interesul acesteia, în limita drepturilor care li se conferă prin contractul de mandat și a prevederilor legale în vigoare. Membrii consiliului de administrație al TAROM S.A. își desfășoară activitatea cu respectarea legilor, actelor normative și de reglementare din România, precum și a celor din Uniunea Europeană.

Exercitarea echitabilă a autorității în procesul de administrare, precum și în relația cu partenerii TAROM S.A., de la autorități publice, la furnizori de servicii, echipamente, lucrări și până la personalul companiei, membrii CA se angajează să asigure exercitarea autorității într-o manieră corespunzătoare, obiectivă și corectă, fără niciun fel de abuz, sau încălcare a drepturilor legale.

IX. MEDIUL DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ ȘI RISCURILE LA CARE ESTE EXPUSĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

Managementul riscului

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice și să monitorizeze permanent factorii de risc cu scopul de a reduce gradul de expunere al TAROM S.A. la efectele unor riscuri inerente (economic, operațional, riscul de curs valutar, comercial, managementul riscului de preț, riscul de rată a dobânzii, riscul în relațiile cu partenerii de afaceri etc.)

Riscuri externe

Aceste riscuri sunt legate de factori externi care pot afecta activitatea TAROM S.A. prin modificarea cererii de servicii oferite de aceasta, a mediului concurențial sau a costului unor produse, cum ar fi creșterea prețului carburantului pentru aeronave.

Printre riscurile externe identificate se pot menționa:

- **Volatilitatea mediului geopolitic și economic:** Majoritatea companiilor aeriene sunt vulnerabile la factori externi, cum ar fi tensiunea politică și conjuncturile economice. În cazul sectorului aviației comerciale, stabilitatea politică și creșterea economică susținută reprezintă factori majori care determină creșterea pe termen lung a traficului aerian, pe când instabilitatea și turbulențele de pe piețele financiare generează scăderea acestuia. Sursele instabilității pot fi însă multiple, precum: impunerea unor măsuri protecționiste, apariția unor conflicte etnice/religioase, tranziția de la democrație la autoritarism, cooperarea internațională ori intervențiile statale etc.
- **Concurența:** Aviația europeană se confruntă cu noi provocări în materie de competitivitate, pe o piață mondială care evoluează rapid, în special ca rezultat al deplasării centrului de greutate al creșterii economice către est. Concurenții nou-apăruți beneficiază de pe urma creșterii economice rapide din întreaga regiune, în special din Asia, precum și de pe urma faptului că aviația devine un element strategic în cadrul politicilor de dezvoltare economică ale țărilor lor de origine.
- **Riscul fluctuațiilor de curs:** Având în vedere că o mare parte din veniturile companiei sunt încasate într-o varietate de valute, acestea o fac vulnerabilă la fluctuațiile cursului de schimb valutar. În politica sa, compania este afectată de evoluția piețelor valutare, respectiv: EUR/USD, EUR/GBP, EUR/RON, USD/RON. Politica de prețuri a companiei

este focalizată, în principal, pe moneda EUR, însă din activitatea de operare rezultă obligații și în alte monede, rata de schimb valutar putând afecta rezultatele.

- **Riscul unor atacuri cibernetice:** Amenințările cibernetice se află într-o continuă evoluție, supunând sistemele și rețelele informaționale și operaționale la riscuri care pot produce pagube semnificative în toate sectoarele industriale, publice și guvernamentale, la nivel mondial. În concluzie, compania ar trebui să-și dezvolte, în primul rând, capacități „predictive”, care să-i permită să învețe din evenimente externe și să anticipeze tipurile de atac la care ar putea fi expuse sistemele sale informatice. Totodată, capacitatea de a detecta atacurile cibernetice din timp este esențială pentru companie, iar capacitatea de răspuns și de recuperare după atacuri reușite sunt necesare atât pentru a investiga și remedia problemele descoperite, cât și pentru a recomanda noi măsuri preventive. Prin urmare, după analiza tipurilor de amenințări cibernetice, compania trebuie să-și stabilească o cultură de securitate cibernetică și să dezvolte strategii de atenuare/prevenire a riscurilor cibernetice.
- **Riscul fluctuației de personal din industria aviatică:** Datorită afluxului de noi tehnologii și procese, dar și necesității reducerii costurilor, companiile din industria aviației necesită, poate mai mult decât orice alte industrii, o forță de muncă talentată, angajată și din ce în ce mai specializată. Astfel, din cauza naturii extrem de specializate a industriei, companiile aeriene trebuie să angajeze și să păstreze personalul calificat necesar efectuării unor procese critice, proprii industriei aviatică.
- **Riscurile strategice:** Acestea se referă la riscurile identificate care ar putea avea un impact substanțial și o probabilitate ridicată de manifestare, și care afectează scopurile pe termen mediu și lung, precum și obiectivele companiei, cuprinzând:
 - riscurile politice (precum eșecul îndeplinirii politicii guvernamentale, schimbări legislative frecvente);
 - riscul unor atacuri teroriste, impunerea de interdicții ale unei țări asupra alteia, războaie și dezastre naturale;
 - riscul de închidere neașteptată a unor rute.Aceste riscuri sunt imposibil de prezis, considerent pentru care compania trebuie să încerce tratarea acestor tipuri de risc prin implementarea unor instrumente de control intern managerial capabile să mențină riscurile în limite acceptabile.
- **Riscul apariției unor epidemii la nivel global:** Epidemiile apar în mod constant în rândul populațiilor ca urmare a expunerilor la mediu, alimente contaminate, a răspândirii interumane sau prin alte căi. Orice epidemie majoră, indiferent de cauzele care o provoacă (eveniment natural sau intenționat etc.) poate genera morbidități sau mortalitate crescute care să necesite un răspuns imediat din partea autorităților publice, precum și o intervenție coordonată de sănătate publică. Aeronavele și aeroporturile pot reprezenta căi susceptibile de introducere și/sau răspândire a unor boli transmisibile în țară. În astfel de situații, în vederea atenuării eficiente a riscurilor și asigurării respectării cerințelor naționale de sănătate publică, este posibilă impunerea de către autoritățile naționale a unor restricții de circulație, transpuse în acțiuni de suspendare a unor zboruri, cu impact asupra activității operatorilor aerieni și aeroporturilor, precum și a unor măsuri de protecție a sănătății și siguranței pasagerilor,

echipajelor și a altor categorii de angajați (personal aeroportuar, agenți de handling etc.), cu menținerea corespunzătoare a siguranței și securității zborurilor.

- **Riscul de lichiditate:** Înlăturarea riscului de lichiditate al companiei presupune manevrarea fluxurilor financiare pentru acoperirea necesarului dintre venituri și cheltuieli. Soluționarea crizei pe termen scurt poate consta în majorarea intrărilor de mijloace bănești prin creșterea veniturilor sau în micșorarea ieșirilor de mijloace bănești prin minimizarea cheltuielilor. În acest sens, compania poate întreprinde acțiuni precum:
 - ✓ diminuarea radicală și cât mai rapidă a cheltuielilor ineficiente;
 - ✓ obținerea de termene suplimentare de plată din partea furnizorilor, obținerea de împrumuturi pe termen scurt, obținerea unor facilități fiscale;
 - ✓ vânzarea sau închirierea unor active;
 - ✓ identificarea altor surse de venit precum: extinderea activității de transport aerian de mărfuri și poștă, extinderea transportului aerian prin curse charter, executarea pentru terți a unor lucrări de întreținere a aeronavelor sau a unor lucrări de reparații ale componentelor etc.
- **Riscul de faliment:** este generat de insolvabilitate și de aceea menținerea solvabilității asigură supraviețuirea companiei. Solvabilitatea reprezintă capacitatea entității de a-și onora obligațiile sale de plată pe o anumită perioadă de timp și de a-și asigura astfel echilibrul financiar. Starea de insolvabilitate poate avea repercusiuni asupra modului de funcționare a companiei cum ar fi: pierderea unei părți a patrimoniului, lichidarea și dispariția entității.

Riscuri interne

Sursele interne de risc constau în rezultatul unor evenimente în interiorul TAROM S.A., însă aceste riscuri pot fi controlate. Printre riscurile interne ar putea fi enumerate următoarele:

- ✓ infrastructura IT învechită, atât fizic, cât și moral, aflată inclusiv în starea de depășire a suportului producătorului, care poate conduce la apariția întreruperilor/blocării activității utilizatorilor, precum și la accesul neautorizat în sistemele TAROM;
- ✓ flota eterogenă și uzată atât din punct de vedere tehnic, cât și moral;
- ✓ cota mică a veniturilor provenite din activități neoperaționale;
- ✓ presiuni din partea sindicatelor;
- ✓ capitalizarea insuficientă, investiții insuficiente și lipsa de stabilitate financiară;
- ✓ gestionarea ineficientă a problemelor de ordin tehnic care determină întârzieri în operare;
- ✓ plata unor despăgubiri către pasageri.

Responsabilitate socială

Compania va trebuie să mențină și să dezvolte o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, respect pentru drepturile clienților, echitate socială și economică, tehnologi:

prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice.

Diversificarea veniturilor

Consiliul de administrație și conducerea executivă trebuie să se concentreze pe creșterea veniturilor comerciale, în special prin creșterea numărului de pasageri transportați, dar și printr-o îmbunătățire a marjei de profit pe pasager.

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice și alte posibile surse de venituri, în special din zona serviciilor de mentenanță tehnică și să aibă în vedere adoptarea măsurilor necesare pentru sustenabilitatea și dezvoltarea Companiei în condiții concurente de piață.

X. AȘTEPTĂRI PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCERILE DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Cheltuieli de capital

Se așteaptă de la consiliul de administrație și de la conducerea executivă o planificare pe termen lung a proiectelor de investiții.

O atenție deosebită va fi acordată:

- Alocării de resurse financiare în vederea întreținerii flotei la parametrii tehnici și de siguranță;
- Modernizării flotei și adaptarea acesteia la cerințele pieții;
- Îmbunătățirii distribuției produsului TAROM.

Fluxul de numerar

Se va urmări realizarea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea companiei de eventualele riscuri, creșterea autonomiei financiare și reducerea gradului de îndatorare.

Indicatori de performanță

Se recomandă ca printre indicatorii cheie de performanță care vor fi incluși în planul de administrare și al căror quantum va fi negociat cu acționarii să se regăsească:

Indicatori financiari

- reducerea creanțelor;
- creșterea veniturilor;
- reducerea cheltuielilor(cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale);

- creșterea productivității muncii calculată în unități valorice;
- rezultatul brut;
- programul de investiții.

Indicatori nefinanciari

- gradul de ocupare al aeronavelor(Load factor);
- procentul de vânzări on-line din total vânzări(%);
- profitabilitate pe pasager(lei/pax);
- nr. curse (regulate și charter);
- nr. pasageri (curse interne, curse externe, în regim de cod share);
- marja de profitabilitate din operare;
- număr decolări/sosiri la timp;
- eficiența utilizării combustibilului;
- profitabilitatea activităților de mentenanță/reparații aeronave.
- Ore bloc;
- RPK (Km mii.);
- ASK (Km mii.).

Indicatori de guvernare corporativă

- Gradul de implementare a sistemului de control intern managerial;
- Creșterea integrității instituționale prin includerea și menținerea măsurilor de prevenire a corupției ca element al planului de administrare;
- Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității companiei și monitorizarea acestora (nr. riscuri identificate și a măsurilor de control ale acestora/registrul riscurilor);
- Evaluarea și raportarea semestrială a performanței procesului de management al companiei (nr. rapoarte);

- Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare a rapoartelor și documentelor prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Evaluarea conformității îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță va fi certificată de un auditor extern independent, raportată de către companie Ministerului Transporturilor și Infrastructurii și publicată ca parte a raportului anual de activitate.

Stabilirea bonusurilor de performanță, respectiv a sancțiunilor pentru neîndeplinirea indicatorilor cheie de performanță de către membrii Consiliului de Administrație se va realiza, cu respectarea prevederilor din Anexa nr. 2c la Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv membrilor directoratului, aprobate prin H.G. nr. 722/2016, prin raportare la calificativul general, similar cu tabelul de mai jos:

Criteriu evaluare	Calificativ	Bonus/Sanctiune pentru neindeplinire indicatorilor
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță 80% - 100%	Foarte bun	Se va acorda 100 % din componenta variabilă.
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 60% - < 80%	Bun	Se va acorda 60%-80% din componenta variabilă, coroborat cu procentul de realizare.
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 40% - < 60%	Satisfăcător	Nu se va acorda componenta variabilă.
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 20% - < 40%	Nesatisfăcător	Penalizare administratori și director general prin diminuare componentei fixe cu 20%
Îndeplinirea parțială a indicatorilor cheie de performanță < 20%	Inacceptabil	Încetarea contractelor de mandat de către APT.