

### SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație pentru perioada 2018-2022, respectiv, directori în sensul prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 pentru perioada 2018-2022, la "Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM" S.A.

Întreprinderile publice - regii autonome și societăți la care statul deține participații integrale sau majoritare sau participații care le asigură controlul - sunt un segment important al economiei naționale și, prin activitatea și rezultatele lor financiare, au influență asupra stabilității și dezvoltării economice a țării.

Statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie, și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernare corporativă. Managementul profesionist al tuturor întreprinderilor publice, inclusiv ale celor din sectoare considerate de interes strategic, aplicând legislația în vigoare în domeniul guvernării corporative, dar și cele mai bune practici internaționale în domeniu, reprezintă un obiectiv cheie.

Necesitatea implementării guvernării corporative în întreprinderile publice are la bază rațiuni economice întrucât întreprinderile publice din România sunt un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare.

Implementarea și îmbunătățirea guvernării corporative a întreprinderilor publice reprezintă un obiectiv asumat de Guvernul României încă din anul 2011, prin Scrisoarea de Intenție către Fondul Monetar Internațional, aprobată de Guvern prin Memorandum la data de 7 iunie 2011.

Pornind de la obligațiile asumate în fața organismelor internaționale, dar și de la premisa că eficiența unei întreprinderi publice depinde, în mod determinant, de performanța managementului acesteia, Guvernul României a adoptat în noiembrie 2011, Ordonanța de Urgență privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, denumită în continuare "O.U.G. nr. 109/2011", care reglementează printre altele stabilirea condițiilor în care sunt selectați administratorii și managerii societății precum și regulile care să asigure transparența politicii de acționariat a statului.

În acest sens, în calitate de autoritate publică tutelară, Ministerul Transporturilor publică prezenta Scrisoare de așteptări, document de lucru care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale companiei.

Statul român, prin Ministerul Transporturilor (MT), în calitate de acționar majoritar la "Compania Națională 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 (denumită în continuare *Societatea*), deținător al 867.054.700 acțiuni, reprezentând 97,22% din capitalul social, a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări, în temeiul prevederilor



O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 722/2016, care stabilește așteptările acționarului privind performanțele societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani, 2018 - 2022.

## **I. REZUMATUL STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ COMPANIA**

“Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM” - S.A. a fost înființată în 1954, crescând în același timp cu aviația românească, la câțiva ani după lansare operând deja către aproape toate țările europene.

Tarom își desfășoară activitatea sub autoritatea Ministerului Transporturilor.

*Societatea* funcționează în prezent în conformitate cu dispozițiile Ordonanței Guvernului nr. 45/1997, aprobată prin Legea nr.136/1998, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale.

Compania națională operează peste 50 de destinații proprii și destinații deservite de partenerii code share și este membră a Asociației Internaționale a Transportatorilor Aerieni (IATA) din 1993 și a Asociației Europene a Transportatorilor Aerieni (AEA).

În 1993 TAROM a demarat un proces intensiv de modernizare a flotei. Două aeronave AIRBUS A-310 au fost achiziționate în 1992, două aeronave BOEING 737 în 1993, iar alte trei aeronave BOEING 737 în 1994. Începând cu anul 1998, flota TAROM s-a îmbogățit cu șapte aeronave ATR 42-500 pentru curse interne și regionale, precum și cu alte 4 aeronave BOEING 737. Finanțarea acestui ambițios program strategic nu a fost o sarcină ușoară: din 1992 TAROM a investit mai mult de 350 milioane de USD în achiziționarea de noi aeronave și echipamente. Tarom intenționează să continue acest proces de modernizare prin achiziția de noi aeronave performante.

TAROM operează în prezent o flotă compusă din 25 de aeronave din care:

- BOEING 737-800 - 4 aeronave
- BOEING 737-700 - 4 aeronave
- BOEING 737-300 - 4 aeronave
- AIRBUS A318-111 - 4 aeronave
- ATR 42-500 - 7 aeronave
- ATR 72-500 - 2 aeronave

TAROM trebuie să-și optimizeze flota pentru a corespunde cerințelor specifice modelului de operare prin eliminarea unor tipuri de aeronave existente și înlocuirea acestora cu altele, ceea ce va permite Companiei, dacă nu crearea unui avantaj competitiv sustenabil pe piață, cel puțin concurența cu succes a altor companii aeriene și, astfel, îmbunătățirea imediată a rezultatelor financiare. Pe această bază (regândirea modelului de operare și restructurarea flotei), putem continua cu re-gândirea și recalibrarea tuturor proceselor și activităților din cadrul Companiei. Avantajele unei flote optimizate include printre altele și eliminarea necesității menținerii unei rezerve multiple de echipaje, precum și o infrastructură simplificată de suport aferentă flotei. De asemenea avantajele menținerii unei flote tinere, moderne, cu un accent semnificativ pe consum redus de carburant, un grad de fiabilitate ridicat și, mai ales, un grad mare



de utilizare zilnică a aeronavelor pot determina gradul de sporire a veniturilor obținute per aeronavă și în acest fel generarea de profit din operare.

Pe plan mondial, traficul aerian a continuat să crească și în anul 2017. Astfel, transportul aerian la nivel mondial a continuat să se dezvolte, estimările IATA indicând o creștere a capacității oferite (ASK) cu 6,3% față de anul 2016, în timp ce traficul de pasageri (RPK) a avut o creștere estimate la 7,5% ceea ce a condus la un nou record al load factor-ului la nivel global de 82%. Ritmul creșterii cererii a scăzut însă până la 6,2% în decembrie 2017, comparativ cu decembrie 2016, deoarece tendința de creștere în lunile anterioare a fost mai puternică.

Companiile aeriene au crescut traficul de pasageri cu 8,2% în 2017 față de anul precedent, susținut de condițiile economice favorabile din regiune.

Din punct de vedere al numărului de pasageri, traficul aerian al Bucureștiului a înregistrat în anul 2017 un număr de 12,84 milioane pax, în creștere cu 16,8% față de anul 2016. Potrivit Companiei Naționale de Aeroporturi București, anul trecut au avut loc 130.000 de aterizări și decolări, cu 7,7% mai mult față de anul 2016.

În acest climat macroeconomic, TAROM a transportat în anul 2017 aproximativ 2,3 milioane pasageri. Context, care impune, implicarea TAROM în vederea asigurării unei creșteri a cotei de piață.

## II. VIZIUNEA GENERALĂ CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI

Obiectivele *Societății* constau în repoziționarea pe piață, eficientizare și rentabilizare.

În Planul de Guvernare pentru perioada 2018-2020 sunt prevăzute o serie de măsuri urgente necesare pentru rentabilizarea și eficientizarea *Societății*, menite a repune compania în elita "ambasadorilor României":

- Realizarea de urgență a unei evaluări riguroase a personalului companiei;
- Atragerea unui număr cât mai mare de pasageri, repoziționând TAROM-ul ca lider zonal;
- Reînnoirea de urgență a flotei TAROM prin achiziționarea în rate(leasing) a 27 de aeronave moderne cu un consum scăzut de combustibil și poluare fonică cât mai redusă. Termen 2018-2020;
- Uniformizarea flotei de avioane ar reduce mult cheltuielile de mentenanță;
- Readucerea departamentului tehnic la acele cote europene și internaționale de a asigura mentenanță atât pentru compania TAROM cât și pentru alte companii din zonă;
- Dezvoltarea departamentului de marketing prin deschiderea de noi rute zonale sau unele de lung curier înspre America sau Asia;
- Implementarea sistemului online direct pe site-ul companiei și nu prin alte firme din domeniu.

## III. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE

"Compania Națională de Transporturi Aeriene Române - TAROM" - S.A. este întreprindere publică în sensul art.2, pct.2, lit b) din O.U.G. nr. 109/2011.



*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 (Baia Mare, Botoșani, Brașov, București, Otopeni, Cluj-Napoca, Constanța, Craiova, Iași, Oradea, Ploiești, Satu-Mare, Sibiu, Suceava, Timișoara, Târgu-Mureș) cât și în străinătate (Amsterdam, Atena, Madrid, Bruxelles, Budapesta, Chișinău, Frankfurt, Munchen, Istanbul, Londra, Madrid, Paris, Roma, Tel-Aviv, Viena).

*Capitalul social* este deținut de:

- Statul Român, reprezentat prin Ministerul Transporturilor, aport la capital 2.167.636.750,00 lei, reprezentând un număr de 867.054.700 acțiuni, respectiv **97,22% din capitalul social**;
- Compania Națională Aeroporturi București S.A., aport la capital 32.564.700,00 lei, reprezentând un număr de 13.025.880 acțiuni, respectiv **1,46% din capitalul social**;
- Regia autonomă "Administrația Română a Serviciilor de Trafic Aerian ROMATSA R.A.", aport la capital 27.628.105,00 lei, reprezentând un număr de 11.051.242 acțiuni, respectiv **1,24% din capitalul social**;
- Societatea de Investiții Financiare "MUNTENIA" S.A., aport la capital 1.881.987,50 lei, reprezentând un număr de 752.795 acțiuni, respectiv **0,08% din capitalul social**.

În anul 2017, Societatea și-a menținut organizarea funcțională nefiind modificări de fuziuni, divizări, insolvență.

*Obiectul de activitate:* domeniul principal de activitate al *Societății* 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 SA prestează și servicii conexe, constând în principal în întreținere tehnică aeronave pentru parteneri externi și interni.

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.



În conformitate cu Regulamentul UE 376/2014 al Parlamentului European și al Consiliului, Legea nr. 51/1999 a Guvernului României și Reglementarea Aeronautică Civilă Română - Raportarea Evenimentelor în Aviația Civilă (RACR-REAC), în cadrul TAROM funcționează două sisteme de raportare:

- Sistemul de raportare internă a evenimentelor în legătură cu siguranța zborului, cât și cel de raportare internă confidențială;
- Sistemul de raportare externă (către CIAS și AACR) a evenimentelor de aviație civilă raportabile în conformitate cu reglementările aplicabile.

TAROM este membru IATA și participă în diverse programe de colectare și analiză a informațiilor relevante de siguranța zborului (IATA-Safety Trend Evaluation Analysis and Data Exchange System STEADES) și este membru activ al pool-urilor de audit ISAGO, IATA DAQCP, IATA IFQP. Aceste programe au rolul de a optimiza efortul operatorilor aerieni de a controla și supraveghea furnizorii de servicii contractați.

Totodată, TAROM este membru Flight Safety Foundation și are acces la informații privind acțiunile și studiile acestei organizații, a cărei misiune este aceea de a identifica problemele globale de siguranță și de a stabili prioritățile în siguranța zborului în cadrul comunității globale a aviației.

Ca membru în alianța SkyTeam începând cu anul 2010, TAROM participă în diverse grupuri de lucru ale alianței în domenii cum ar fi: siguranța zborului, monitorizarea conformării, securitatea aeronautică și managementul situațiilor de urgență.

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 menit să auditeze sistemele de management și control ale unei companii de transport aerian. TAROM a fost evaluat prin 7 audituri complete IOSA care au demonstrat îmbunătățirea continuă a siguranței și calității operațiunilor desfășurate. În urma auditului de recertificare IOSA din decembrie 2017, Compania TAROM a obținut prelungirea Certificatului IOSA pentru o nouă perioadă de 2 ani, respectiv până la data de 06.05.2020.

#### IV. POLITICA DE DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET

Având în vedere că de mai mulți ani *Societatea* 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.



## **VI. DEZIDERATELE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE**

Compania este condusă de adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, ale 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 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, dacă le-au fost delegate atribuțiile de conducere a societății în condițiile legii și ale statutului societății.

Compania este administrată de un consiliu de administrație format din 5-9 membri. 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. 138<sup>2</sup> 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 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.

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, 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, precum și a oricăror altor informații pe care acționarii le consideră necesare reprezintă exemple de bună comunicare între Societate 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 2017 în conformitate cu ISO 9001:2015.

Serviciile "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.

## VIII. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei 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.

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 *Societății*, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a *Societății*, 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 guvernanta 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.).

#### 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 expunerea al *Societății* la efectele unor riscuri inerente (economic, operațional, risc valutar, comercial, riscul de preț al combustibilului, riscul de rată a dobânzii etc.)

##### Posibile riscuri asociate activității *Societății*:

- **Riscul evoluției negative la nivelul contextului economic general:** Dezvoltarea activității de transport aerian depinde într-o măsură semnificativă de evoluțiile macroeconomice atât la nivel național, cât și internațional, contextul economic general având un impact semnificativ asupra traficului de pasageri și implicit asupra *Societății*.
- **Risc financiar:** Riscurile financiare importante sunt riscul de dobândă și cel de curs valutar.
- **Risc de lichiditate:** Poate apărea din posibilitatea neonorării obligațiilor față de *Societate* de către clienți, în condiții normale de piață sau în condițiile eșuării măsurilor de rentabilizare a *Societății*.
- **Risc operațional:** Riscurile operaționale identificate reies dintr-o serie de evenimente ce pot influența în mod negativ buna desfășurare a activității de transport, aceste evenimente fiind legate spre exemplu de fluctuațiile care pot apărea pe piețe cu privire la prețul petrolului, de programele investiționale în derulare/planificate, de resursa umană;
- **Risc comercial:** Principalul risc comercial îl reprezintă slăbirea poziției pe anumite piețe ca urmare a concurenței din partea altor operatori, în general tip low-cost, sau din cauza întârzierii implementării unor măsuri de eficientizare și de îmbunătățire a produsului oferit.

##### 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 (CO<sub>2</sub>).

*Societatea* 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 *Societății*.



### **Responsabilitate socială**

*Societatea* 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, tehnologii 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, REDUCERE 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 parametri tehnici și de siguranță;
- Modernizării flotei și adaptarea acesteia la cerințele pieții;
- Îmbunătățirii distribuției produsului TAROM.

### **Fluxul de numerar**

Se va urmări menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea companiei de eventualele riscuri.

### **Prioritățile specifice pentru mandatul de 4 ani pe perioada 2018 - 2022**

Pentru perioada 2018-2022, se așteaptă ca îndeplinirea următoarelor obiective strategice prioritare să se efectueze cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională:

- Reducerea pierderilor și trecerea pe profit;
- Reducerea creanțelor;
- Repoziționarea pe piață; identificarea nișelor de piață unde TAROM poate să fie competitivă;
- Maximizarea veniturilor pe curse regulate prin creșterea gradului de ocupare a aeronavelor, dar și a marjei de profit pe pasager;
- Îmbunătățirea distribuției produsului TAROM;
- Regândirea poziției în cadrul alianței SkyTeam în funcție de necesitățile companiei;
- Modernizarea flotei de aeronave și adaptarea acesteia la cerințele pieții;
- Îmbunătățirea/eficientizarea serviciilor de mentenanță și reparații aeronave;



- Îmbunătățirea procesului de achiziții;
- Dezvoltarea/implementarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță.

#### **Indicatori de performanță**

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

- creanțele;
- datorii la bugetul de stat;
- cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale;
- gradul de ocupare al aeronavelor;
- procentul de vânzări on-line din total vânzări(%);
- profitabilitate pe pasager(lei/pax);
- marja de profitabilitate din operare;
- întârzierile;
- eficiența utilizării combustibilului;
- profitabilitatea activităților de mentenanță/reparații aeronave.

