



COMPARTIMENTUL AUDIT INTERN  
CAI 61 /22.08.2019

AVIZAT,  
DIRECTOR GENERAL  
Mădălina MEZEI

## RAPORT DE AUDIT INTERN

### MISIUNEA DE AUDIT

„Evaluarea eficienței activității agențiilor interne, externe, precum și a agenției TAROM TOURS.”

### ENTITATEA AUDITATĂ

Direcția Comercială - Departament Vânzări

**PERIOADA AUDITATĂ:** 2016 – prezent

### Auditori interni:

Sanda LOVINESCU  
Ștefania BAZGĂ  
Monica HUȘTIUC  
Cristinel PRUTEANU

**Supervizor:** Lucian LAZĂR

## I.SINTEZA

### **I.1 Considerații generale:**

#### **I.1.1 Baza legală a misiunii**

Misiunea de audit intern s-a derulat în conformitate cu Standardele Internaționale pentru Practica Profesională a Auditului Intern, Carta Auditului Intern din cadrul C.N.T.A.R TAROM S.A. și cu legislația națională privind auditul intern:

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare.
- H.G. nr.1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- O.M.T nr. 1380/03.11.2016 pentru aprobarea “*Normelor specifice privind exercitarea activității de audit intern la nivelul Ministerului Transporturilor și a Criteriilor de selectare a membrilor Comitetului de audit intern din cadrul Ministerului Transporturilor*”.

**I.1.2. Tipul misiunii de audit:** de regularitate.

#### **I.1.3. Scopul și obiectivele misiunii de audit**

- Scopul misiunii de audit intern este de asigurare a managementului asupra eficienței activității desfășurate în agențiile externe, interne și în Agenția TAROM Tours.
- Obiectivul misiunii de audit intern este de evaluare a eficienței activității agențiilor interne, externe, precum și a Agenției TAROM Tours.

**I.1.4. Durata misiunii de audit:** Misiunea de audit intern s-a desfășurat în perioada: 10.06.2019 – 20.08.2019.

**I.1.5. Perioada auditată:** 2016- prezent.

### **I.2. Principalele constatări și recomandări:**

TAROM își desfășoară activitatea în străinătate în cadrul a 15 agenții deschise în locațiile unde există zboruri proprii, iar pe teritoriul României prin intermediul a 16 agenții proprii, atât în orașele unde TAROM operează curse interne și/sau externe, dar și în unele orașe reședință de județ.

Echipa de auditori interni a evaluat activitatea desfășurată în cadrul agențiilor TAROM. Analiza s-a bazat pe numărul de documente emise de către agenții și volumul vânzărilor aferente perioadei 2016 – 2018, productivitatea calculându-se prin raportarea acestor indicatori la numărul de personal comercial din cadrul agențiilor cu atribuții în efectuarea activității de vânzare. Moneda de referință la analiza datelor financiare a fost USD. Pentru analiza structurii și a numărului de personal din agențiile interne/externe s-au avut în vedere statele de funcții aferente lunii decembrie a fiecărui an analizat. De asemenea, șefii de escală, adjuncții șefilor de escală și personalul care

desfășoară activități operaționale nu au fost luați în considerare ca personal comercial la calcularea indicatorilor de productivitate.

Prezentăm mai jos situația centralizată a indicatorilor analizați (documente emise, vânzări, documente emise/salariat, vânzări/salariat) în perioada auditată, în ordine descrescătoare a valorii indicatorilor de productivitate realizați în anul 2018.

### Agenții externe

	Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
BRU + AMS	12.371	16.569	20.248	3.093	4.142	5.062
VIE	5.582	4.898	4.525	2.791	4.898	4.525
IST	4.071	3.685	3.360	2.035	1.842	3.360
KIV	4.811	4.601	5.559	4.811	4.601	2.780
FRA	5.178	6.537	5.498	2.589	3.269	2.749
BUD	2.255	1.964	2.267	2.255	1.964	2.267
ATH	1.706	1.630	1.705	853	815	1.705
MUC	3.932	3.540	2.948	1.966	1.770	1.474
ROM	2.346	2.707	2.702	938	902	1.351
LON	2.245	1.923	2.127	1.123	962	1.064
TLV	3.226	2.744	2.166	1.613	1.372	866
PAR	2.035	1.766	1.725	1.357	883	863
MAD	1.763	1.741	1.629	1.175	871	815
BCN	389	689	710	389	689	710

Productivitatea medie calculată pentru toate agențiile externe, pe baza documentelor emise/angajat și luând în calcul 25,5 angajați care au atribuții în vânzarea de bilete, a fost în anul 2018 de 2.242 documente emise/angajat. Astfel, peste media productivității se află agențiile Bruxelles/Amsterdam, Viena, Istanbul, Chișinău, Frankfurt și Budapesta, iar sub medie se situează agențiile Atena, Munchen, Roma, Londra, Tel Aviv, Paris, Madrid și Barcelona.

Din analiza comparativă a productivității agențiilor externe, calculată pe baza numărului de documente emise/angajat, se observă diferențe foarte mari între Agenția Bruxelles/Amsterdam, care în anul 2018 a emis cele mai multe documente/angajat – 5.062 documente/angajat și Agenția Barcelona, care în anul 2018 a emis doar 710 documente/angajat, adică de 7 ori mai puține documente/angajat.

	Vânzări USD			Vânzări/angajat (USD)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
BRU + AMS	2.060.442	2.548.677	3.174.434	515.110	637.169	793.609
VIE	858.457	711.338	687.942	429.229	711.338	687.942
FRA	877.617	1.152.016	1.026.964	438.809	576.008	513.482
BUD	290.476	249.977	318.759	290.476	249.977	318.759
KIV	622.985	466.117	507.149	622.985	466.117	253.575
MUC	657.623	616.420	503.963	328.811	308.210	251.981
IST	282.177	261.535	250.223	141.088	130.768	250.223
PAR	420.909	357.476	406.400	280.606	178.738	203.200
ROM	279.320	280.618	369.158	111.728	95.539	184.578
LON	400.366	284.683	336.701	200.183	142.342	168.351
TLV	697.778	539.120	377.282	348.889	269.560	150.913
ATH	147.393	128.178	146.339	73.697	64.089	146.339
MAD	315.032	245.890	281.760	210.021	122.945	140.880
BCN	67.349	175.262	84.740	67.349	175.262	84.740

Productivitatea medie calculată pentru toate agențiile externe, pe baza indicatorului vânzări/angajat și luând în calcul 25.5 angajați care au atribuții în vânzarea de bilete, a fost în anul 2018 de 332.228 USD/angajat. Astfel, peste media productivității se află agențiile Bruxelles/Amsterdam, Viena și Frankfurt, iar sub medie se situează agențiile Budapesta, Chișinău, Munchen, Istanbul, Paris, Roma, Londra, Tel Aviv, Atena, Madrid și Barcelona.

Din analiza comparativă a productivității muncii realizată de agențiile externe, calculată în vânzări/angajat se observă diferențe foarte mari între Agenția Bruxelles/Amsterdam, care în anul 2018 a realizat vânzări de 793.609 USD/angajat și Agenția Barcelona, care în anul 2018 a realizat vânzări de 84.740 USD/angajat, adică aproximativ 10,5% față de vânzările Agenției Bruxelles/Amsterdam.

### Agentii interne

Agenția	Număr documente emise			Număr documente emise /angajat		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
CLJ	29.400	25.942	29.792	7.350	6.486	7.448
VIC	42.923	42.505	47.240	3.902	4.251	4.724
SPLAI +CALL CENTER	67.028	56.616	57.599	3.351	2.980	4.431
IAS	19.783	16.338	17.506	3.957	3.268	4.377
QPL	6.490	7.934	7.895	6.490	7.934	3.948
XHV	2.266	2.124	3.701	2.266	2.124	3.701

Agenția	Număr documente emise			Număr documente emise /angajat		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
QDD	2.463	2.797	2.809	2.463	2.797	2.809
SUJ	3.684	4.596	4.841	1.842	4.596	2.421
SBZ	2.361	1.601	2.312	2.361	1.601	2.312
SCV	2.476	3.252	4.539	825	1.626	2.270
TKT OTP	30.352	30.474	32.379	1.785	1.693	2.159
CND	3.006	3.447	4.241	1.503	1.724	2.121
TGM	964	1.144	1.298	482	1.144	1.298
TSR	10.035	7.314	7.362	2.509	2.438	1.227
BAY	2.257	1.659	2.064	1.128	830	1.032
OMR	3.954	2.751	2.844	1.318	688	948
CRA	1.019	1.078	234	1.019	1.078	234

Productivitatea medie, calculată pentru toate agențiile interne și luând în calcul 69 angajați care au atribuții în vânzarea de bilete, a fost în anul 2018 de 3.314 număr documente emise /angajat. Astfel, peste media productivității se află agențiile Cluj-Napoca, Victoria, Splai și Call Center, Iași, Ploiești și Brașov, iar sub medie se situează agențiile Botoșani, Satu Mare, Sibiu, Suceava, Ticketing Otopeni, Constanța, Târgu Mureș, Timișoara, Baia Mare, Oradea și Craiova.

Din analiza comparativă a productivității realizată de agențiile interne, calculată la număr documente emise/angajat se observă diferențe foarte mari între Agenția Cluj Napoca, care în anul 2018 a emis cele mai multe documente/angajat – 7.448 documente/angajat și Agenția Oradea, care în anul 2018 a emis doar 948 documente/angajat adică de aproximativ 8 ori mai puține documente/angajat (Agenția Craiova nu a fost luată în calcul deoarece aceasta a funcționat în anul 2018 doar 4 luni).

	Vânzări			Vânzări/angajat (USD)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
VIC	5.415.906	5.116.118	6.569.162	492.355	511.612	656.916
QPL	1.100.785	1.167.774	1.250.237	1.100.785	1.167.774	625.119
CLJ	2.903.650	1.982.930	2.352.200	725.913	495.733	588.050
SPLAI+ CALL CENTER	8.659.389	6.521.332	7.378.975	432.969	343.228	567.613
IAS	2.656.353	1.861.366	2.170.586	531.271	372.273	542.646
XHV	410.238	322.101	536.138	410.238	322.101	536.138
CND	480.289	513.472	724.848	240.144	256.736	362.424
QDD	317.084	284.671	333.364	317.084	284.671	333.364
SBZ	354.457	231.520	268.484	354.457	231.520	268.484

	Vânzări			Vânzări/angajat (USD)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
SUJ	478.655	445.246	529.419	239.328	445.246	264.709
SCV	379.322	365.660	518.609	126.441	182.830	259.305
TKT OTP	3.004.774	2.850.045	3.055.473	176.751	158.336	203.698
TGM	141.994	140.921	145.547	70.997	140.921	145.547
TSR	1.471.582	892.652	843.631	367.896	297.551	140.605
BAY	315.131	198.119	247.971	157.565	99.059	123.985
OMR	631.175	363.741	362.333	210.392	90.935	120.778
CRA	222.453	182.911	37.462	222.453	182.911	37.462

Productivitatea medie, calculată pentru toate agențiile interne și luând în calcul 69 angajați care au atribuții în vânzarea de bilete, a fost în anul 2018 de 396.006 USD/angajat. Astfel, peste media productivității se află agențiile Victoria, Ploiești, Cluj-Napoca, Splai și Call Center, Iași și Brașov, iar sub medie se situează agențiile Constanța, Botoșani, Sibiu, Satu Mare, Suceava, Ticketing Otopeni, Târgu Mureș, Timișoara, Baia Mare, Oradea și Craiova.

Din analiza comparativă a productivității realizată de agențiile externe, calculată în vânzări/angajat se observă diferențe foarte mari între Agenția Victoria, care în anul 2018 a realizat vânzări de 656.916 USD/angajat și Agenția Oradea care în anul 2018 a realizat vânzări de 120.778 USD/angajat, adică aproximativ 18% din vânzările Agenției Victoria.

Indicatorii de productivitate care au înregistrat cele mai mari variații au fost influențați în primul rând de fluctuația personalului. Un exemplu în acest sens este Agenția Timișoara în cadrul căreia numărul de personal a înregistrat cea mai mare fluctuație (de la 3 la 6 angajați) în anul 2018 față de 2017, iar volumul vânzărilor a scăzut ceea ce a condus la scăderea semnificativă a productivității.

Menționăm că productivitatea a fost influențată și de politica și strategia de vânzări aplicată pe piața respectivă ce a influențat numărul de bilete vândute și volumul vânzărilor.

**Concluzii:** În opinia echipei de auditori interni pentru agențiile a căror indicatori de productivitate s-au situat sub valoarea medie trebuie adoptate măsuri cu caracter administrativ și/sau comercial în vederea eficientizării activității de vânzare la nivelul companiei. În cazul unei decizii de restructurare a agențiilor se vor lua măsurile necesare pentru a se asigura preluarea cotei de vânzări aferente agențiilor restructurate de către alte canale de vânzare TAROM.

Având în vedere că au fost înregistrate creșteri ale cheltuielilor cu chiriile, recomandăm evaluarea spațiilor închiriate și adoptarea măsurilor necesare în vederea scăderii acestor cheltuieli, dacă este cazul. Totodată recomandăm evaluarea spațiilor aflate în proprietatea companiei și, dacă este cazul, închirierea spațiilor comerciale excedentare și modernizarea spațiilor utilizate de agențiile proprii.

## II.INTRODUCERE

### II.1 Date de identificare a misiunii de audit intern

#### II.1.1 Baza legală a misiunii

Misiunea de audit intern s-a derulat în conformitate cu Standardele Internaționale pentru Practica Profesională a Auditului Intern, Carta Auditului Intern din cadrul C.N.T.A.R TAROM S.A. și cu legislația națională privind auditul intern:

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare.
- H.G. nr.1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- O.M.T nr. 1380/03.11.2016 pentru aprobarea “*Normelor specifice privind exercitarea activității de audit intern la nivelul Ministerului Transporturilor și a Criteriilor de selectare a membrilor Comitetului de audit intern din cadrul Ministerului Transporturilor*”.

#### II.1.2. Ordinul de serviciu

Misiunea de audit intern ad-hoc s-a desfășurat în baza Ordinului de serviciu nr.SG5149/05.06.2019, aprobat de către Directorul General.

II.1.3. Echipa de audit intern a fost constituită din următorii auditori interni: Sanda LOVINESCU, Ștefania BAZGĂ, Monica HUȘTIUC, Cristinel PRUTEANU.  
Supervizarea a fost asigurată de Lucian LAZĂR.

II.1.4. Structura auditată: Departamentul Vânzări - Direcția Comercială.

II.1.5. Durata misiunii de audit: 10.06.2019 – 20.08.2019.

II.2. Tipul misiunii de audit: de regularitate.

II.3. Scopul și obiectivele misiunii de audit

Scopul misiunii de audit intern este de asigurare a managementului asupra eficienței activității desfășurate în agențiile externe, interne și în Agenția TAROM Tours.

Obiectivul misiunii de audit intern este evaluarea eficienței activității agențiilor interne, externe, precum și a Agenției TAROM Tours.

II.4. Perioada auditată: 2016- prezent.

II.5. Metodologia de desfășurare a misiunii de audit

II.5.1. Misiunea de audit intern s a desfășurat în baza următoarelor tehnici de audit intern:

II.5.1.1. Tehnici pentru colectarea probelor de audit

- Verificarea – prin aplicarea acestei tehnici s-a urmărit validarea, confirmarea, acuratețea înregistrărilor, documentelor și a declarațiilor, concordanța cu legile și regulamentele, precum și eficacitatea controlului intern.

Tehnicile de verificare utilizate au fost următoarele:

- a) Comparația: s-a confirmat identitatea unei informații după obținerea acesteia din două sau mai multe surse diferite;
  - b) Examinarea: s-a avut în vedere detectarea erorilor sau a iregularităților;
  - c) Confirmarea: s-au solicitat informații din două sau mai multe surse independente în scopul validării acestora;
  - d) Punerea de acord: procesul de potrivire a două categorii diferite de înregistrări;
- Observarea fizică a constat în examinarea documentelor aferente activității auditate prin observare la fața locului.
  - Analiza activității a constat în descompunerea informațiilor în elemente, în scopul identificării, cuantificării și măsurării distincte a riscurilor;
  - Investigarea a constat în identificarea informațiilor relevante de la persoanele în măsură să le dețină.
  - Eșantionarea a constat în selecția și examinarea unei părți reprezentative din populație în scopul de a trage concluzii valabile pentru întreaga populație, pe baza constatărilor obținute din eșantion.

#### II.5.1.2. Tehnici pentru interpretarea probelor de audit

- Examinarea documentară care a constat în analiza unor operațiuni, înregistrări, procedee, fenomene pe baza documentelor justificative pentru a stabili conformitatea cu realitatea, legalitatea și eficiența acestora.

#### II.5.1.3. Tehnici pentru analiza probelor de audit

- Diagnosticul rezultă în urma cercetării și analizei realității obiective, reperării disfuncționalităților și potențialului de dezvoltare a activității structurii auditate, identificarea cauzelor și a măsurilor de redresare, precum și în identificarea variabilelor-cheie ale dezvoltării și măsurilor de ameliorare și/sau de creștere a performanțelor.
- Evaluarea reprezintă o cercetare ce aplică proceduri de colectare și analiză a informațiilor privind conținutul și rezultatele proceselor/activităților/acțiunilor.

#### II.6. Materiale întocmite în cursul misiunii de audit intern:

1. ordinul de serviciu;
2. declarațiile de independență;
3. notificarea privind declanșarea misiunii de audit intern;
4. minuta ședinței de deschidere;
5. minuta ședinței de închidere;
6. chestionarul de luare la cunoștință;
7. studiul preliminar;
8. stabilirea punctajului total al riscurilor;



9. chestionarul de control intern;
10. evaluarea inițială a controlului intern;
11. programul misiunii de audit;
12. programul intervenției la fața locului;
13. chestionarul listă de verificare;
14. nota centralizatoare a documentelor de lucru;
15. proiectul raportului de audit intern;
16. raportul de audit.

Materiale analizate în cursul misiunii de audit intern: situațiile privind profitabilitatea aferente anilor 2016, 2017, 2018, situația vânzărilor aferentă perioadei auditate, statele de funcții, fișe de post, situația cheltuielilor agențiilor în perioada auditată, analize de piață efectuate de Departamentul Vânzări, plan de operare a curselor TAROM și code-share 2016-2018, ROF, Decizia nr.706/25.07.2018/DRU, Nota SG10160/08.12.2017, solicitarea Consiliului de Administrație nr.13/14.09.2017.

### **III.CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI**

În limitele competențelor prevăzute de Legea nr. 672/2002, republicată, cu modificările ulterioare, privind auditul intern în cadrul misiunii de audit intern de regularitate, desfășurată în baza Ordinului de serviciu nr.SG5149/05.06.2019, a fost evaluată activitatea desfășurată în agențiile externe, interne, precum și a agenției TAROM Tours.

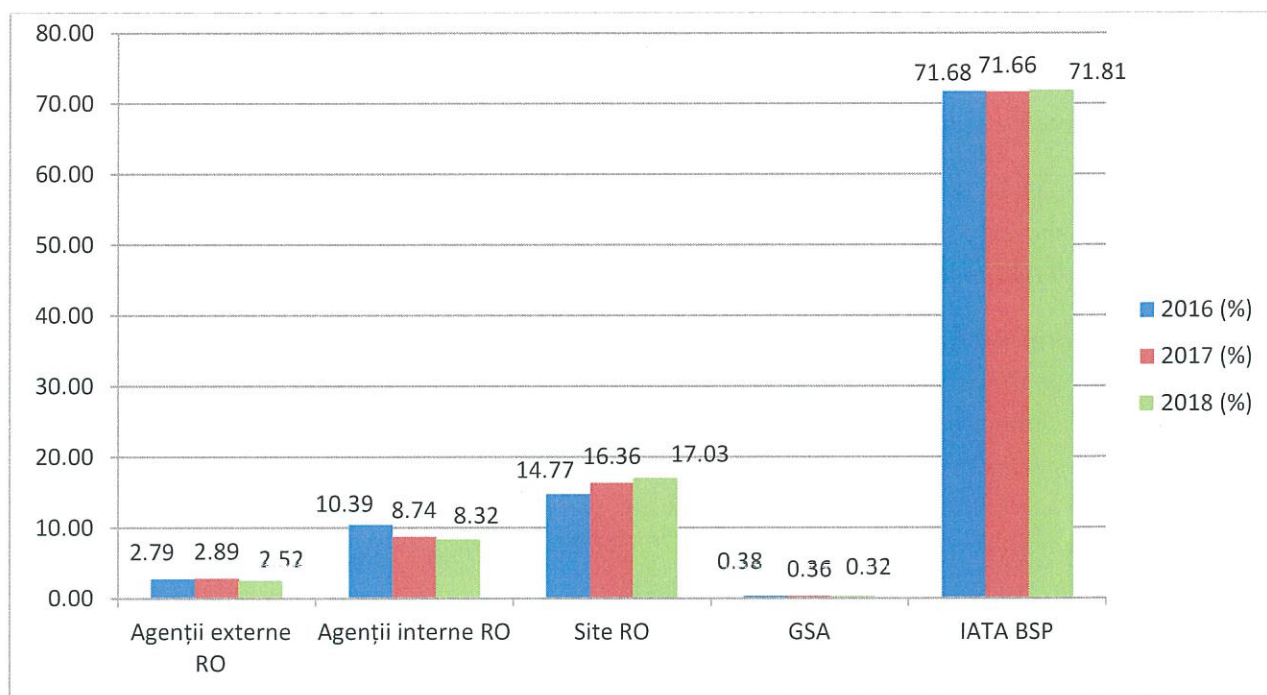
TAROM își desfășoară activitatea în străinătate în cadrul a 15 agenții deschise în locațiile unde există zboruri proprii, iar pe teritoriul României prin intermediul a 16 agenții proprii, atât în orașele unde TAROM operează curse interne și/sau externe, dar și în unele orașe reședință de județ.

Conform ROF-ului TAROM salariații TAROM din agenții au ca atribuții pe lângă activitatea de vânzare de transport de pasageri și marfă și în ceea ce privește cunoașterea și urmărirea permanentă a pieței (de care răspunde), precum și agenților de vânzări (actuali și potențiali) care promovează și vând bilete pe cursele TAROM. Totodată, reprezentanții TAROM au atribuții privind urmărirea și analiza companiilor concurente pe piață de care răspund, de asemenea gestionează și derulează contractele încheiate de compania TAROM cu furnizorii de servicii ( de handling, catering, transport pasageri etc.) pe piața de care răspunde.

Astfel, așa cum rezultă din Nota SG10160/08.12.2017 cu privire la *Analiza activității agențiilor interne și externe*, întocmită la solicitarea Consiliului de Administrație, dar și din analiza fișelor de post, personalul angajat la agențiile TAROM îndeplinește, pe lângă atribuțiile specifice activității comerciale și de reprezentare, și atribuții operaționale și administrativ/financiare. Prezentăm mai jos modul în care este alocat timpul de muncă pentru respectivele activități:

- 40% din timpul de lucru se alocă activităților comerciale și de reprezentare (vânzarea produselor TAROM către pasageri individuali, grupuri, și corporații, reprezentarea companiei în relațiile cu partenerii),
- 30% din timpul de lucru se alocă activităților operaționale (acordarea de asistență curselor proprii și a celor în regim code – share),
- 30% din timpul de lucru se alocă activităților administrativ / financiare. În ceea ce privește activitatea de vânzare, echipa de auditori interni a făcut o analiză a canalului de vânzare prin agenții proprii, comparative cu celelalte canale de vânzare. Prezentăm mai jos evoluția ponderilor canalelor de vânzare în total vânzări în perioada auditată.

	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)
Agenții externe RO	2.79	2.89	2.52
Agenții interne RO	10.39	8.74	8.32
Site RO	14.77	16.36	17.03
GSA	0.38	0.36	0.32
IATA BSP	71.68	71.66	71.81



Constatăm că o scădere semnificativă au înregistrat-o ponderea vânzărilor prin agențiile interne în total vânzări, în principal în favoarea canalului online (site RO) care a înregistrat o creștere cu 2,26% în perioada 2016 -2018. Creșteri au înregistrat și ponderile vânzărilor prin agenți BSP în