



PROIECT

SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

NECESARĂ SELECȚIEI ȘI EVALUĂRII MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE ȘI DIRECTORILOR SOCIETĂȚII BIROUL DE TURISM PENTRU TINERET (B.T.T.) S.A. PENTRU PERIOADA 2025 - 2028

Statul român, prin Ministerul Familiei Tineretului și Egalității de Șanse, în calitate de autoritate publică tutelară a Societății Biroul de Turism pentru Tineret BTT S.A. precum și acționar majoritar deținător al 4.762.543 de acțiuni, reprezentând 87,9236% din capitalul social, elaborează prezenta Scrisoare de așteptări, în temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, document care face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului pentru întreprinderile publice.

Scrisoarea de așteptări este parte din componenta inițială a planului de selecție și stabilește așteptările acționarilor privind performanțele societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pe o perioadă de 4 ani, respectiv 2025 –2028.

I. STRATEGIA GUVERNAMENTALĂ ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ SOCIETATEA.

Guvernul susține un model de dezvoltare sustenabilă, axat pe investiții, stimularea și dezvoltarea capitalului uman, creșterea competitivității companiilor românești și transformarea digitală a economiei și administrației, eficientizarea administrației publice și combaterea deprivării materiale a populației.

Obiectivele avute în vedere pentru dezvoltarea turismului sunt:

- Dezvoltarea destinațiilor turistice cu implicarea tuturor actorilor din turism prin

încurajarea parteneriatelor dintre mediul privat și cel public la nivel de destinație, în vederea creșterii calității și performanței managementului destinațiilor turistice din România;

- Creșterea notorietății destinației turistice România, ca destinație turistică de calitate pe piața internațională a turismului;
- Reducerea sezonității, creșterea duratei medii a sejurului și a gradului de fidelizare a turiștilor;
- Dezvoltarea tuturor formelor de turism din România, identificarea de noi oportunități de dezvoltare și stimularea creșterii circulației turistice interne și internaționale;
- Realizarea de investiții în turism;
- Simplificarea sistemului de autorizare în domeniul turismului, inclusiv pentru cele de tip economie colaborative;
- Asigurarea atât a protecției turiștilor, cât și a operatorilor economici din industria de turism în situația unei crize;
- Digitalizarea serviciilor publice oferite de autoritatea publică centrală în domeniul turismului;
- Sprijinirea mediului antreprenorial în domeniul turismului.

Strategia Națională a României pentru Dezvoltarea Turismului, aferentă perioadei 2023 – 2035, își propune să atingă următorii indicatori strategici și următoarele rezultate:

Indicatori strategici și rezultate preconizate - prognoză 2025-2030-2035

Indicatori strategici	2019	2020	2021	2025	2030	2035
Sosiri turism internațional (mii)	2.684	454	843	2.800	3.600	4.600
Încasări din turism internațional (mil. euro)	1.453	244	400	1.590	2.279	2.990
Cheltuială medie pe sosire (euro)	541	537	475	568	633	650
Număr de salariați în turism	187.057	169.655	n.a.	200.000	257.143	328.571
Durata medie a sejurului	2,0	2,2	2,2	2,5	3,0	3,3

turiștilor din piețele-țintă (nr de zile)						
---	--	--	--	--	--	--

38,5% din capacitatea de cazare existentă din România, măsurată în număr locuri de cazare este concentrată în trei județe (24,4% în Constanța, 7,9% în Brașov și 6,2% în București).

Strategia Națională a României pentru Dezvoltarea Turismului se concentrează pe trei niveluri, pentru a servi drept ghid pentru dezvoltarea sustenabilă a turismului în România, astfel încât:

1. să consolideze în continuare România ca destinație turistică bine cunoscută, de talie mondială, pe tot parcursul anului, precum și ca destinație care îndeplinește standardele UE în ceea ce privește furnizarea de produse și servicii;
2. să prețuiască oamenii, tradiția, locurile, patrimoniul natural și cultural al României;
3. să crească vizibilitatea și reputația României pe piețele internaționale de turism de prim rang.

Caracterul sezonier afectează cel mai mult județul Constanța, unde trei sferturi din numărul total de turiști au călătorit în lunile de vară. În vederea asigurării unei dezvoltări sustenabile din punct de vedere economic și al protecției mediului, **este necesar ca destinațiile de pe litoral să-și diversifice ofertele și să diminueze sezonabilitatea.**

Sectorul turistic este afectat de lipsa de personal, iar problema va deveni din ce în ce mai complexă pe măsură ce cererea va continua să crească, pe fondul creșterii economice și al creșterii numărului de turiști. Master Planul pentru Dezvoltarea Turismului Național (2007-2026) a prezentat principalele cauzele lipsei de personal, acestea fiind în continuare valabile:

- Programele de formare nu sunt la nivelul standardelor cerute de piață. În multe cazuri, furnizorii de formare eliberează diplome fără să ofere cursuri practice complete și adaptate oportunităților reale de angajare de pe piață (cu alte cuvinte, nu transformă cunoștințele în abilități concrete);
- Din cauza salariilor scăzute și a imaginii proaste pe care o au locurile de muncă din domeniul HORECA, un număr considerabil de tineri români emigrează pentru a lucra în străinătate;
- La nivel de management, există deficiențe legate de abilitățile specifice, pe fondul unui număr limitat de oportunități de formare internă, la locul de muncă, în scopul

menținerii abilităților la standardele necesare și pentru îmbunătățirea performanței manageriale;

- Nu există formare continuă la locul de muncă adecvată pentru îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor personalului de la diferite niveluri din domeniul HORECA.

Organizația Mondială a Turismului (OMT) sugerează trei principii esențiale pentru turismul sustenabil:

- A. Valorificarea optimă a resurselor de mediu care constituie un element-cheie în dezvoltarea turismului, menținerea proceselor ecologice esențiale și sprijinirea conservării patrimoniului natural și a biodiversității;
- B. Respectarea autenticității socio-culturale a comunităților-gazdă, conservarea patrimoniului lor cultural construit și imaterial și a valorilor tradiționale, contribuția la înțelegerea și toleranța inter-culturală;
- C. Asigurarea unor activități economice viabile pe termen lung, furnizarea de beneficii socio- economice pentru toți actorii implicați, beneficii care să fie distribuite echitabil, inclusiv în ce privește oportunitățile de angajare și de obținere a unui venit precum și stabilitatea serviciilor sociale pentru comunitățile gazdă, toate contribuind la scăderea sărăciei.

II. PREZENTARE GENERALĂ

Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) S.A. este persoană juridică română cu capital mixt (de stat și privat), având forma juridică de societate pe acțiuni. Organizarea și funcționarea acesteia este reglementată în conformitate cu Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice (OUG nr. 109/2011) și, unde aceasta nu dispune, de dispozițiile Legii societăților nr. 31/1990 (Legea nr. 31/1990), de dispozițiile Legii nr. 287/2009 privind Codul civil (Codul Civil), de orice alte dispoziții legale aplicabile, precum și de Actul Constitutiv al societății.

Acțiunile societății Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) S.A. sunt admise la tranzacționare pe sistemul alternativ de tranzacționare administrat de Bursa de Valori București S.A. (conform Deciziei Autorității de Supraveghere Financiară –A.S.F. nr. 1183/12.06.2015). În acest sens,

B.T.T. S.A. este supusă și dispozițiilor Legii nr. 297/2004 privind piața de capital, ale Legii nr. 24/2017 privind emitenții de instrumente financiare și operațiuni de piață.

Durata societății este nelimitată, cu începere de la data înregistrării la Oficiul Registrului Comerțului Municipiului București.

Societatea are deschisă o sucursală: Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA București Sucursala Costinești, la adresa: Comuna Costinești, jud.Constanța, tel. 0241734007, e-mail: office@btt-costinesti.ro, înregistrată la ONRC Constanța sub nr. J13/2310/1991, având CUI 1885776.

Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA are drept obiect principal de activitate: Hoteluri și alte facilitati de cazare – cod CAEN 5510.

Din activele societății face parte și Hotelul Forum din Costinești, care este situat pe faleza stațiunii. Poziționarea excelentă, foarte aproape de plajă, de principalele restaurante și terase, îl recomandă oricărui tip de turiști. Dotările generale sunt: 130 camere duble, 4 apartamente, restaurant, terase, bar, sala de conferințe, sală internet, sală jocuri mecanice, parcare.

Pe lângă obiectul principal de activitate, societatea poate presta și servicii de închiriere sau subînchiriere de bunuri imobiliare, administrare a unor imobile pe bază de comision sau contract, activități ale agențiilor de publicitate, servicii de reprezentare media, activități ale agențiilor turistice și de interpretare artistică.

Conform Actului Constitutiv al Societății, capitalul social este împartit în 5.416.686 acțiuni nominative, dematerializate, cu o valoare nominală de 2,5 lei/acțiune.

Acțiunile sunt numerotate de la nr. 0.000.001 la nr. 5.416.686. Datele de identificare ale fiecărui acționar, aportul fiecăruia la capitalul social, numărul de acțiuni la care are dreptul, cota de participare din totalul capitalului social, sunt cele cuprinse în Registrul acționarilor ținut de către o societate de registru independent al acționarilor (Depozitarul Central S.A.), desemnată contractual în acest scop.

Acțiunile emise de societate sunt nominative, indivizibile, de valori egale și dematerializate. Acestea sunt negociabile și liber transferabile, în condițiile respectării prevederilor legale.

Structura acționariatului Societății din data de 31.12.2023, conform datelor furnizate de Depozitarul Central, este prezentată în tabelul de mai jos:

Aționar	Aționi	Procent
Ministerului Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse	4.762.543	87,9236%
Transilvania Investments Alliance S.A. (fosta SIF Transilvania)	576.540	10,6438%
Alți acționari - persoane juridice	10.050	0,1855%
Alți acționari - persoane fizice	67.553	1,2471%
Total	5.416.686	100 %

III. ASPECTE FINANCIAR CONTABILE

2.1. Contabilitatea Biroului de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA este organizată într-un compartiment distinct, Departamentul Financiar, în conformitate cu prevederile:

- ✓ Legii Contabilității 82/1991 republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2.844/2016 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară, cu modificările și completările ulterioare.

Departamentul Financiar este compus din 2 economiști și 1 contabil, și este condus de un Contabil-șef.

2.2. Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA este o societate comercială care se autofinanțează, obținând venituri din 2 surse principale:

- ✓ închirierea activelor din patrimoniul societății (marea majoritate localizate în Costinești, jud. Constanța)
- ✓ venituri obținute din activitatea de cazare sezonieră desfășurată în Hotelul Forum din Costinești.

În ultimii 4 ani Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA nu a beneficiat de finanțări/subvenții bugetare.

2.3. Gradul de realizare a veniturilor bugetare în ultimii 4 ani este prezentat mai jos:

	2023	2022	2021	2020
Venituri bugetate (<i>mii lei</i>)	7,498	5,055	4,493	5,471
Venituri realizate (<i>mii lei</i>)	5,401	5,400	5,140	3,606
Grad de realizare a veniturilor	72.03%	106.82%	114.40%	65.91%

2.4. Dimensiunea întreprinderii publice:

- lei -

Denumirea indicatorului	2023	2022	2021	2020
TOTAL VENITURI, din care:	5,400,551	5,400,468	5,140,329	3,605,388
Venituri din exploatare, din care:	5,400,528	5,400,430	5,140,317	3,602,816
- cifra de afaceri neta	5,013,203	4,683,729	5,007,411	3,321,581
Venituri financiare	23	38	12	2,572
TOTAL CHELTUIELI	5,744,096	4,545,999	4,134,424	4,392,033
Profit/pierdere brut(a)	(343,545)	854,469	1,005,905	(786,645)
Profit/pierdere net(a)	(343,545)	850,147	925,164	(799,929)
TOTAL ACTIV, din care:	81,100,730	59,641,788	59,865,180	59,576,982
<i>Active imobilizate, din care:</i>	<i>77,504,574</i>	<i>56,597,749</i>	<i>57,325,599</i>	<i>57,644,786</i>
- imobilizări necorporale	166,468	218,453	260,554	1,184
- imobilizări corporale	77,138,273	56,179,463	56,865,212	57,443,769
- imobilizări financiare	199,833	199,833	199,833	199,833

Active circulante, din care:	3,590,297	3,032,845	2,532,996	1,928,727
- stocuri	7,265	12,498	11,589	10,487
- creanțe	2,836,691	2,504,729	1,883,916	1,870,827
- investiții pe termen scurt	-	-	-	-
- disponibilități	746,341	515,618	637,491	47,413
Cheltuieli în avans	5,859	11,194	6,585	3,469
CAPITALURI PROPRII, din care:	63,090,463	41,800,202	50,457,734	49,569,400
- capital social	13,541,715	13,541,715	13,541,715	13,541,715
- rezerve	85,797,058	64,085,431	66,308,094	70,312,363
- rezultat reportat	(34,463,414)	(35,235,740)	(28,875,888)	(32,043,398)
- pierdere/profit	(343,545)	850,147	925,164	(799,929)
- acțiuni proprii	(1,441,351)	(1,441,351)	(1,441,351)	(1,441,351)
Datorii totale, din care:	18,010,267	17,841,586	9,407,446	10,007,582
datorii <1an	16,885,907	16,886,537	4,310,437	4,962,779
datorii >1an	444,102	423,939	442,622	412,720
provizioane	349,165	150,000	4,030,049	4,030,049
venituri în avans	331,093	381,110	624,338	602,034
Numar mediu de angajati	24	20	20	18
Valoare dividende acordate	-	-	-	-

Informații privind salariații

- Salariați la sfârșitul anului 2023: 23
- numar mediu: 24
 - salarii plătite sau de plătit, aferente 2023: 2.620.573 lei
 - cheltuieli cu asigurările sociale: 56.348 lei
- Nu s-au acordat indemnizații membrilor AGA și/sau cenzorilor.
- Nu există obligații contractuale cu privire la plata pensiilor către foștii membri ai organelor de administrație, conducere și supraveghere.
- Nu s-au acordat avansuri și credite membrilor organelor de administrație, conducere și de supraveghere în timpul exercițiului.

2.5 La sfârșitul exercițiului financiar 2023 Societatea înregistrează o pierdere de 343.545 lei, datorată în principal înregistrării unor cheltuieli neprevăzute (legate de litigiile existente) în condițiile în care veniturile totale de exploatare au rămas la nivelul celor de anul 2022 (5.400.528 lei în 2023 vs. 5.400.430 lei în 2022).

Printre cauzele care au dus la un rezultat financiar negativ în anul 2023 menționăm:

Pe parte de venituri:

- ✓ veniturile totale realizate la 31.12.2023, în suma de 5.400.551 lei, reprezintă 72.02% din veniturile totale anuale bugetate pentru anul 2023, în special ca urmare a nerealizării veniturilor prognozate pentru trimestrul IV.

Acest lucru se explică prin întârzierile înregistrate în închirierea activelor libere de sarcini, sau care au reintrat pe parcursul anului în patrimoniul societății, ca urmare a modificărilor intervenite în conducerea societății în a doua jumătate a anului). Astfel:

- gradul de realizare al veniturilor prognozate din chirii a fost de 59.26% la 31.12.2023, în timp ce
- veniturile înregistrate de Hotelul Forum au fost de 91.56% în comparație cu cele bugetate (realizat 1.627 mii lei vs. 1.777 mii lei bugetate);

Pe parte de cheltuieli:

- ✓ cheltuielile totale efectuate la 31.12.2023, în suma de 5.744.096 lei, deși s-au încadrat în sumele bugetate pentru anul 2023 au crescut față de cheltuielile totale înregistrate în anul 2022, în special la următoarele categorii:
 - cheltuieli cu energia și apa (+20% în 2023 vs. 2022), ca urmare a creșterii accentuate a prețului utilităților;
 - cheltuieli cu personalul și taxele aferente (+29,17% în 2023 vs. 2022), ca urmare a creșterii numărului de angajați comparativ cu anul anterior dar și măriri numărului membrilor Consiliului de Administrație;
 - cheltuielile privind amortizarea imobilizărilor corporale și necorporale (+6,11% în 2023 vs. 2022), în urma reintrării în patrimoniul societății a imobilelor situate în Bld. Bucureștii Noi nr. 247, Sector 1, București, în prima parte a anului 2023;

- cheltuielile cu impozitele si taxele locale (+3,14% în 2023 vs. 2022), ca urmare a reevaluării periodice a cladirilor pentru impozitare (la 5 ani);
- alte cheltuieli de exploatare, ca urmare a înregistrării în contabilitate a litigiului cu societatea Bertil Amicos 2000 SRL (Dosar nr. 39722/212/2014 – pierdut definitiv de societate), nebugetat și/sau provizionat anterior (+204.462 lei);
- înregistrarea în contabilitatea Birou de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA a unor provizioane pentru o serie de litigii mai vechi (+199.165 lei).

De meționat faptul că activitatea sezonieră privind exploatarea activului Hotelul Forum face ca angajarea cheltuielilor să nu se poată efectua conform realizării veniturilor, ca și proiecție în timp, societatea fiind astfel nevoită să angajeze pentru zona de funcționare un volum mai mare de cheltuieli în prima parte a anului, neavând siguranța că veniturile asumate ca realizabile în Bugetul de Venituri si Cheltuieli se vor concretiza în totalitate.

IV. ÎNCADRAREA SOCIETĂȚII ÎNTR-UNA DIN URMĂTOARELE CATEGORII: COMERCIAL, DE MONOPOL SAU DE SERVICIU PUBLIC

Activitățile desfășurate de Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) SA sunt cu caracter comercial, încadrându-se în categoria societăților care acționează cu scop comercial, ce urmărește să creeze valoare economică

V. POLITICA DE DIVIDENDE ȘI DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ SOCIETĂȚII

Potitica de dividende se alinează prevederilor O.U.G. nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, reglementează repartizarea unei cote de minimum 50% din profit ca vărsământ/dividend la bugetul de stat sau bugetul local. În conformitate cu prevederile art. 67 alin. (2) din Legea nr. 31/1990 privind societăților comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, dividendele se distribuie acționarilor proporțional cu cota de participare și capitalul social. Autoritatea publică tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului.

În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp se așteaptă dezvoltarea unui plan de acțiuni de către Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă, care să conducă la îmbunătățirea performanțelor societății. Politica de

dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

VI. POLITICA DE INVESTITII

În majoritatea întreprinderilor, încă de la data constituirii sau din momentul în care se dorește o dezvoltare semnificativă a activității existente, se impune fundamentarea unei politici și a unor strategii investiționale, care să asigure o valorificare superioară și eficientă a capitalului atras pentru finanțarea activității întreprinderii.

Politica de investitii prezenta a Societatii este influențată de o serie de factori restrictivi, printre care:

- situatia financiara precara, determinata atat de pierderea istorica cat si de profitabilitatea operationala relativ redusa si fluctuanta;
- lipsa surselor alternative de finantare sau dificultati in accesarea acestora;
- litigiile existente pe rolul instantelor si impactul lor financiar semnificativ;
- gradul de degradare relativ ridicat al activelor, si in special al Hotelului Forum, ca urmare a lipsei investitiilor necesare in trecut.

Așteptările autorității publice tutelare (APT) și ale acționarilor cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice sunt:

- Stabilirea unui program de investiții care să asigure modernizarea activelor existente și rentabilizarea acestora, prioritar fiind Obiectivul Hotel Forum Costinesti.
- Dezvoltarea unor segmente profitabile și atragerea de fonduri (sau proprii) din contracte de creditare, asociere în participatiune sau alte forme permise de lege;
- Planul de investiții propus de conducerea întreprinderii trebuie să se bazeze pe analize din care să reiasă eficiența și oportunitatea investițiilor.

În acest context așteptările APT și ale acționarilor sunt ca BTT SA să urmărească atingerea obiectivelor legate de sporirea cheltuielilor de capital și a capacității de finanțare a investițiilor, precum și de sporire a lichidității, respectiv de diminuare a datoriilor pe termen scurt.

Anexa: Programul de investiții, dotări și sursele de finanțare.

VII. MANAGEMENTUL RISCURILOR

Consiliul de administrație, împreună cu conducerea executivă, trebuie să identifice principalii factori de risc care pot afecta activitatea Societății și să îi monitorizeze permanent cu scopul de a elimina sau reduce gradul de expunere a Societății la efectele unor riscuri nedorite.

Riscul de piață

Deși în anul 2023 economia românească a înregistrat o creștere economică de 2.1%, ea a fost marcată de o continuare și accelerare a presiunilor inflaționiste începute în anii 2021 și 2022, atât pe plan intern cât și pe plan extern.

În aceste condiții, conducerea nu poate prevedea schimbările ce vor avea loc în România și efectele acestora asupra situației financiare, asupra rezultatelor din exploatare și asupra fluxurilor de trezorerie ale societății.

Riscul valutar și de inflație

Rata inflației în România pentru anii încheiați la 31 decembrie 2022 de 13.8 % și la 31 decembrie 2023 de 10.4%, date comunicate de Comisia Națională pentru Statistică din România.

Ratele oficiale de schimb pentru un Euro erau la 31 decembrie 2022 și 2023 de 4,9474 lei/ EUR, respectiv 4,9746 lei/EUR.

Ratele oficiale de schimb pentru 1 USD, la 31 decembrie 2022 și 2023 au fost de 4,6346 lei/USD, respectiv 4,4958 lei/USD.

Riscul de lichiditate

Responsabilitatea finală pentru gestionarea riscului de lichiditate aparține consiliului director, care a construit un cadrul corespunzător de gestionare a riscurilor de lichiditate cu privire la asigurarea fondurilor Societății pe termen scurt, mediu și lung și la cerințele privind gestionarea lichidităților.

În prezent, Societatea gestionează cu dificultate riscul de lichiditate datorită presiunilor asupra cash-flow-ului venite din anii precedenți (litigii, clienți incerti, etc.), însă există o monitorizare continuă a fluxurilor de numerar reale și o preocupare pentru punerea în corespondență a profilurilor de scadență a activelor și datoriilor financiare.

Riscul economic

Economia globală continuă să se confrunte cu multiple provocări la adresa stabilității și predictibilității, amplificate de inflația record, precum și de implicațiile economice și de securitate ale războiului din Ucraina.

Se presupune că traversăm perioada cu cea mai mare densitate în materie de crize din ultimul secol, care își vor pune amprenta, profund, pe evoluțiile din următoarele decenii. Spirala crizelor a fost pusă în mișcare de criza sanitară generată de pandemia de Covid-19, urmată de un lockdown economic care a perturbat lanțurile globale de aprovizionare. La acestea s-au adăugat, pe final de 2021, criza energetică din Europa, apoi, la începutul lui 2022, războiul și criza de securitate în plan regional, context care culminează în prezent cu inflația generalizată și creșterea costurilor de finanțare.

România are probleme economice remanente din anii anteriori, care se perpetuează în 2024, în special legate de încasările la bugetul de stat și deficitul mare, dificultățile fiind provocate și de inflație și de o serie de factori pe care nu îi controlează în totalitate, cum ar fi și cei externi legați de războiul din Ucraina. Creșterea economică a încetinit nu numai în România, ci și în alte țări europene, care sunt parteneri de afaceri și comerciali, ceea ce are efect asupra situației economice. Anul 2024 va fi dificil pentru economia mondială, iar inflația va rămâne la un nivel ridicat, chiar dacă este estimată o scădere în a doua parte a anului.

În aceste condiții, conducerea nu poate prevedea schimbările ce vor avea loc în România și efectele acestora asupra situației financiare, asupra rezultatelor din exploatare și asupra fluxurilor de trezorerie ale societății.

Riscul litigiilor

Pe rolul instanțelor de judecată sunt înregistrate, în prezent, un număr de aproximativ 60 de litigii, aflate în diverse faze procesuale și de natură să afecteze în mod semnificativ rezultatele economice și poziția financiară a Biroului de Turism pentru Tineret (B.T.T.) S.A.

Important de menționat este faptul că ponderea litigiilor în care este implicată societatea are ca obiect constatarea nulității absolute a unui număr semnificativ de contracte de vânzare-cumpărare, urmată de *restitutio in integrum*.

Din această perspectivă se așteaptă de la viitorul Consiliu de administrație să contribuie la creșterea încrederii clienților și a părților interesate, să stabilească direcții clare strategice de dezvoltare a Societății și să se asigure că resursele sunt alocate în mod eficient.

Managementul riscului trebuie să devină o componentă esențială și indispensabilă a fiecărui proiect, parte în luarea deciziilor, în prioritizarea acțiunilor și a investițiilor.

VIII. PERFORMANTA AȘTEPTATĂ

8.1 VIZIUNE GENERALĂ ȘI OBIECTIVE

Ministerul Familiei, Tinertului și Egalității de Șanse, în calitate de APT și acționar majoritar, dorește să sprijine activitatea societății într-un mod constructiv și transparent și să colaboreze proactiv cu membrii Consiliului de administrație și conducerea executivă Biroului de Turism pentru Tineret (B.T.T.) S.A. pentru a identifica modalități de îmbunătățire a performanțelor societății și de gestionare eficientă a resurselor acesteia, pentru a atinge obiectivele stabilite.

Așteptările Ministerul Familiei, Tinertului și Egalității de Șanse și ale acționarilor sunt în concordanță cu prevederile Ordonanței de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare, precum și Anexa 1b la Normele metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin H.G. nr. 639/2023.

Frecvența raportării informațiilor este cea prevăzută de actele normative aplicabile și, după caz, de necesitatea evaluării activității membrilor Consiliului de administrație și conducerea executivă conform O.U.G. nr. 109/2011 sau de importanța evenimentului care trebuie comunicat acționarilor.

Orice posibilă deviere de la indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de mandat ce se va încheia, trebuie comunicată în scris autorității publice tutelare și acționarilor în cel mai scurt timp posibil, de îndată ce Consiliul de administrație identifică un risc în acest sens.

Ministerul Familiei, Tinertului și Egalității de Șanse se așteaptă ca administratorii să efectueze o cuantificare atentă a riscurilor și să consulte acționarii în timp util, în cazul în care se previzionează devieri față de țintele estimate.

Organele de conducere și de administrare ale societății vor urmări, fără a se limita la acestea, următoarele obiective:

I. Creșterea calității serviciilor furnizate și adaptarea proactivă a acestora la dinamica pieței prin actualizarea constantă a ofertei personalizate, centrată pe nevoile clienților, prin :

- ✓ furnizarea de servicii hoteliere de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților, având ca obiectiv oferirea de valoare pentru client;
- ✓ amplificarea nivelului de competitivitate pe piața hotelieră regională și transformarea Hotelului Forum în cel mai important operator hotelier din zonă
- ✓ promovarea, respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor partenerilor noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- ✓ promovarea unei structuri organizatorice dinamice și depunerea de eforturi susținute în vederea creșterii fluxurilor de numerar din activitatea de exploatare;
- ✓ creșterea cifrei de afaceri a Societății prin diversificarea serviciilor prestate și fructificarea tuturor activelor negrevate de sarcini;
- ✓ creșterea eficienței generale a Societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului acesteia;
- ✓ atragerea unor noi surse de finanțare;
- ✓ atingerea gradului maxim de exploatare al activelor patrimoniale deținute de Biroul de Turism pentru Tineret (B.T.T.) S.A.;
- ✓ atragerea de noi surse de venituri (gazduirea/ organizarea de evenimente sportive, muzicale etc);
- ✓ conduita financiară va fi raportată primordial la reperele stabilite prin O.U.G. nr. 26/2013 privind disciplina financiară, cu accent pe reducerea creanțelor (litigiilor) și creșterea profitului
- ✓ efectuarea unei ANALIZE DE IMPACT COST-BENEFICIU cu privire la (i) litigiile în care B.T.T. S.A. este parte și/sau (ii) acele situații juridice susceptibile de a conduce la un eventual litigiu, prin raportare la posibilitatea de soluționare amiabilă a acestora, inclusiv prin intermediul încheierii unor contracte de tranzacție judiciară (în cazul acelor litigii deja declanșate); **Notă:** Aplicarea în practică a tranzacției judiciare va permite încetarea pe cale amiabilă a anumitor litigii în care societatea este parte, cu unele consecințe benefice pentru aceasta, respectiv diminuarea considerabilă a resurselor umane, financiare (e.g., cheltuieli de judecată constând în onorarii de avocat, onorarii de expert, taxe de timbru, etc.) și de

timp angrenate în promovarea/continuarea demersurilor judiciare, precum și posibilitatea (re)stabilirii între părți a unor relații de parteneriat care să conducă la sporirea veniturilor societății.

- ✓ Demararea unor proceduri de negociere în vederea eșalonării rambursării datoriilor, astfel încât să nu fie afectată lichiditatea și evitarea sechestrului pe activele productive

II. Redimensionarea și eficientizarea structurii organizatorice:

- ✓ refacerea procedurii și instrumentelor de evaluare a activității, pregătirii și încărcării angajaților în vederea identificării corecte a nivelului de pregătire și implicare a angajaților și realizării hărții posturilor/angajaților cheie;
- ✓ construirea pachetului salarial raportat la ideea de recompensare a performanței și la echitabilitatea remunerării în funcție de responsabilități și complexitatea postului ocupat;
- ✓ elaborarea unui plan de pregătire profesională a angajaților și instruirea permanentă a acestora;
- ✓ realizarea de instruirii periodice cu privire la etica în afaceri și la locul de muncă;
- ✓ crearea posturilor necesare și selecționarea resursei umane eficiente sau prin specializarea angajaților pentru posturile sezoniere;
- ✓ stabilirea de obiective pentru structura de guvernanta, implementarea regulilor de guvernanta corporativă și politicilor de urmărire a proceselor de decizie;
- ✓ eficacitatea activității raportată la obiectivele asumate, va fi monitorizată și îmbunătățită prin implementarea și actualizarea procedurilor necesare, în conformitate cu legislația privind guvernanta corporativă

III. Măsuri investiționale și de eficientizare a costurilor

- ✓ reducerea costurilor vizând toate categoriile de cheltuieli, fără a afecta calitatea serviciilor prestate și funcționarea optimă a Societății.
- ✓ realizarea investițiilor necesare în infrastructura hotelieră și instruirea resursei umane vor conduce pe termen scurt — mediu, la creșterea veniturilor și implicit a productivității. (productivitatea muncii în unități valorice — raportul dintre valoarea veniturilor totale din exploatare și numărul mediu de salariați)

Obiectivele propuse sunt condiționate de identificarea celor mai stabile și certe surse de finanțare, cu respectarea tuturor procedurilor de avizare și aprobare. Activitățile desfășurate de BTT S.A. au caracter comercial fiind derulate cu scopul obținerii din venituri din tarifele practicate, aprobate de Consiliul de Administrație. Pe cale de consecință, autoritatea publică tutelară nu acordă buget suplimentar activităților BTT S.A

8.2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

În conformitate cu dispozițiile art. 47 alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

Indicatori financiari

- a) politica de investiții;
- b) finanțarea;
- c) operațiunile;
- d) rentabilitatea;
- e) rata de distribuție a profitului sub formă dividende.

Indicatori nefinanciari și de guvernare corporativă

Indicatorii de performanță sunt definiți ca variabile cantitative sau calitative, care furnizează informații simple și de încredere pentru măsurarea rezultatelor în dinamica proceselor și activităților realizate. Totodată, indicatorii sunt instrumente analitice de bază pentru evaluarea unui anumit rezultat (cu ținte de realizare anterior stabilite) sau pentru compararea unor rezultate similare.

Nr. Crt.	Categorie de indicatori nefinanciari	Indicatori de performanță nefinanciari	Formula de calcul	Nivel propus (țintă)				Pondere
				2025	2026	2027	2028	ΣMax 50%
1.	OPERATIONALI	Rata de retenție a clienților	$\text{număr de clienți}_t - \text{număr de clienți noi}_t / \text{număr de clienți}_{t-1}$	85%	85%	85%	85%	10
		Grad de ocupare unități de cazare	$\sum (\text{nr. de zile de ocupare} \times \text{nr. de camere ocupate}) / \sum (\text{nr. de zile disponibile pentru cazare} \times \text{nr. de camere disponibile})$ Sezon> Iunie-septembrie	40%	45%	50%	55%	10

		Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/persoană	383	401	415	430	5
2.	GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ	Numarul sedintelor consiliului de administratie	Numărul ședințelor consiliului de administrație susținute de-a lungul anului_t	12	12	12	12	10
Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere		Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere_t = (Suma numerelor i=1 până la N_t)Numărul de participanți la reuniunile comitetului de conducere/Numărul total de membri ai consiliului de conducere_t * N_t	100%	100%	100%	100%	5	
Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor		Confirmarea stabilirii politicilor	DA	DA	DA	DA	5	
Realizarea acțiunilor prevazute in programul de dezvoltare SCIM		Conformitatea cu cerintele legale	>90%	>90%	>95%	>95%	5	
Nr. Crt.	Categorie de indicatori financiari	Indicatori de performanță financiari	Formula de calcul	Nivel propus (țintă)				Pondere Σ Max 50% %
				2025	2026	2027	2028	
3.	Finantare	Rata lichidității generale (curente)	Active circulante / Datorii pe termen scurt	1	1.1	1.2	1.3	10
		Levier	Datorii totale / Active totale	0.22	0.2	0.18	0.18	10
		Rata cheluielilor de capital	Cheltuieli capital/total active	1.22%	1.24%	1.26%	1.26%	5
	Operatiuni	Durata de recuperare a crențelor	(Creanțe / Cifra de afaceri) x 365zile	200 zile	180 zile	150 zile	130 zile	3
		Rata de rotație a activelor	Cifra de afaceri netă / Total activ	0.07	0.08	0.08	0.09	5
	Rentabilitate	Marja profitului din exploatare	Rez.din exploatare / Cifra de afaceri	10%	12%	14%	16%	5
		Rentabilitatea capitalului propriu	Profit net/ Capital propriu	0.65	0.7	0.8	0.8	2
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete		(cifra de afaceri neta(curent)-cifra de afaceri neta(anterior))/ cifra de afaceri neta(anterior) x 100	8.5%	8.75%	9%	9%	3	

	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Cheltuieli totale / Venituri totale x 1000	950	925	900	880	5
Politica de dividende	Rata de distribuție a profitului sub forma de dividende		50%	50%	50%	50%	2

8.3 AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

În cadrul societății sunt implementate cerințele din Legea nr. 544/2001 privind accesul la informații publice, precum și cele din Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice.

Activitatea pentru prevenirea corupției este coordonată de către BTT SA, care asistă departamentele societății în aplicarea măsurilor aferente obiectivelor anti-corupție prin realizarea următoarelor demersuri:

- În ceea ce privește asigurarea transparenței și accesului la informații de interes public, site-ul societății este actualizat și structurat în conformitate cu prevederile legale, existând o pagină dedicată informațiilor solicitate de aceasta.
- Declararea averilor, intereselor și bunurilor primare cu titlu gratuit se realizează de către toți factorii vizați, în conformitate cu prevederile legii, datele fiind publicate pe site în termenele stipulate de lege.
- Codul de etică actualizat este postat pe site-ul societății și poate fi consultat de către angajații acesteia, existând și o procedură internă privind Etica și integritatea, care conține toate informațiile relevante în domeniu. A fost desemnat un consilier de etică care monitorizează respectarea normelor de conduită la nivelul societății și asistă angajații în problemele privind etica și integritatea.
- Societatea are atât structură de audit intern, cât și auditori externi, în conformitate cu legislația aplicabilă.
- În ceea ce privește managementul riscurilor, este în vigoare o procedură internă dedicată identificării și gestionării riscurilor, pe baza căreia este întocmit anual Registrul Riscurilor și Planul de gestionare a riscurilor.

- Salariații care semnalează nereguli de care, direct sau indirect, au cunoștință sunt protejați împotriva oricăror discriminări, iar conducerea are obligația de a întreprinde cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și de a lua, dacă este cazul, măsurile ce se impun.

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

- **Profesionalismul** - toate atribuțiile de serviciu ce 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 legate;
- **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 interesele financiare sau de altă natură, ce pot corupe sau afecta luarea deciziilor corecte și imparțiale de către acea persoană sau organizație pentru ca deciziile să fie, sau nu, influențate de interese secundare;
- **Transparența** - referitor la îndeplinirea unor acțiuni care prevăd implementarea și aplicarea reală a acestui principiu care să permită beneficiarilor o mai mare încredere în activitatea decizională a conducerii BTT;
- **Prudența** - principiul independenței exercițiului în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea rasfrânge asupra actului decizional;
- **Obiectivitatea** - principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul BTT care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

Consiliul de Administrație și conducerea executivă trebuie să acorde o importanță deosebită implementării **Codului de etică** prin care sunt stabilite principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitățile la nivelul Societății, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Consiliul de Administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind guvernarea 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, etc.)

Consiliul de administrație în conformitate cu prevederile Actului constitutiv al BTT S.A. are atribuții de supraveghere și control asupra modului în care conducerea executivă coordonează societatea, precum și de verificare a activității desfășurate în numele și pe seama societății.

IX. INFORMAȚII SUPLIMENTARE

• SITUAȚIA LITIGIILOR

Pe rolul instanțelor de judecată sunt înregistrate, în prezent, un număr de aproximativ 60 de litigii, aflate în diverse faze procesuale și de natură să afecteze în mod semnificativ rezultatele economice și poziția financiară a Biroului de Turism pentru Tineret (B.T.T.) S.A.

Important de menționat este faptul că ponderea litigiilor în care este implicată societatea are ca obiect constatarea nulității absolute a unui număr semnificativ de contracte de vânzare-cumpărare, urmată de *restitutio in integrum*.

Această situație litigioasă a derivat din faptul că, în anul 2000, o serie de active au făcut obiectul unor înstrăinări abuzive din patrimoniul societății, prin intermediul încheierii unor contracte de asociere în participație. Aceste aspecte au fost constatate în cuprinsul Sentinței Penale nr. 2076/09.10.2006 pronunțate în Dosarul nr. 3656/3/2009, rămasă definitivă la data de 27.06.2014, prin care a fost anulat un număr de 65 de contracte de asociere în participație.

În consecință, au fost promovate o serie de acțiuni în instanță, respectiv cereri de revizuire a sentințelor prin care societatea a fost obligată la vânzarea unor active. O serie dintre aceste litigii sunt în curs pe rolul instanțelor de judecată, în timp ce altele au fost câștigate în favoarea societății. În cazul acestora din urmă, societatea a promovat demersuri judiciare având ca obiect anularea respectivelor contracte de vânzare-cumpărare, cu scopul reîntregirii patrimoniului afectat de înstrăinările abuzive din anul 2000.

Restul litigiilor în care este implicată societatea are obiect divers, respectiv obligația de a face - obligare la vânzare/ la închirierea anumitor active/terenuri, obligația la predare imobil, pretenții - contravaloare lipsă folosință, pretenții - contravaloare drept de suprafață, revendicare imobiliară, acțiune în evacuare, contestație la executare, ordonanță de plată, etc.

Pentru litigiile în care, conform analizei societăților de avocatura cărora li s-a externalizat litigiul spre analiză, furnizare de asistență juridică și reprezentare, respectiv soluționare, șansele de câștig sunt mici, s-au constituit provizioane.

