

HOTĂRÂREA nr. 75 ***din 23.02.2023***

privind: aprobarea indicatorilor-cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru Consiliul de Administrație al Societății Transurb S.A., rezultați din Planul de administrare al societății pentru perioada 2023-2025

Inițiator: Consilier Local Cristian-Sorin Enache

Numărul și data depunerii proiectului de hotărâre: 83/16.02.2023

Consiliul Local al Municipiului Galați, întrunit în ședință ordinară în data de 23.02.2023;

Având în vedere referatul de aprobare nr. 32794/16.02.2023, al inițiatorului-Consilier Local Cristian-Sorin Enache;

Având în vedere raportul comun de specialitate nr. 32798/16.02.2023, al Compartimentului Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor Publice și al Serviciului Juridic și Legalitate;

Având în vedere avizul Comisiei de buget finanțe, administrarea domeniului public și privat al municipiului Galați;

Având în vedere Planul de administrare al Societății Transurb S.A. pentru perioada 2023-2025, aprobat prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 33/21.12.2022;

Având în vedere Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 1/13.02.2023 prin care au fost aprobați indicatorii financiari și nefinanciari pentru administratorii societății Transurb S.A.;

Având în vedere prevederile art. 2 pct. 11, art. 29 alin. (11) și art. 30 alin. (6) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind Guvernanța Corporativă a

Întreprinderilor Publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare;

Având în vedere dispozițiile art. 14, art. 15, art. 16, art. 18, art. 19, art. 20, art. 21 din Anexa 2 la Hotărârea Guvernului nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor Publice, cu modificările și completările ulterioare;

Având în vedere dispozițiile art. 129 alin. (1), alin. (2) lit. a) și alin. (3) lit. d) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul art. 139 alin. (1) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

H O T Ă R Ă Ș T E:

Art. 1 – *Se ia act de Planul de administrare pentru perioada 2023-2025, transmis de Consiliul de Administrație al societății Transurb S.A., potrivit Anexei nr. 1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.*

Art. 2 – (1) *Se aprobă indicatorii-cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru Consiliul de Administrație al Societății Transurb S.A., rezultați din Planul de administrare al societății pentru perioada 2023-2025, conform Anexei nr. 2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.*

(2) *Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați vor deveni atât parte din Planul de administrare, cât și anexă la contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație.*

Art. 3 – *Nu se acordă componentă variabilă pentru anul 2023, urmând ca pentru anii 2024-2025 componenta variabilă să fie revizuită la propunerea autorității publice tutelare, în funcție de nivelul de realizare a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciare cuprinși în anexa la contractul de mandat.*

Art. 4 – Cu ducerea la îndeplinire se încredințează reprezentantul Municipiului Galați în Adunarea Generală a Acționarilor la Societatea Transurb S.A.

Art. 5 – Secretarul General al Municipiului Galați va asigura transmiterea și publicitatea prezentei hotărâri.

Președinte de ședință,

*Contrasemnează,
Secretar General,
Radu Octavian Kovacs*



PLANUL DE ADMINISTRARE A TRANSURB S.A. GALAȚI

2022 – 2025

Autoritate tutelară: Consiliul Local al Municipiului Galați

Beneficiar: Transurb S.A. Galați



Galati, Bulevardul GEORGE COȘBUC, Nr. 259, lot 2/1
Cod poștal: 800157
Telefon: 0236.460.743
Fax: 0236.472.333
Email: transurbgl@gmail.com
Înregistrată în RC: J17/684/1998
C.U.I.: RO 10890801
Cont: RO 50RNCB0141032879600001



HOTARAREA
Nr. 33 din 21.12.2022

Consiliul de Administratie al Societatii Transurb SA Galati, in sedinta din data de 21.12.2022, la sediul societatii, avand in vedere :

- prevederile art.30 alin (1) - (3) si art. 36 alin (1) –(3) din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare, aprobata prin Legea nr. 111/2016, cu modificarile si completarile ulterioare ;
- Hotararea Consiliului de Administratie nr. 22/13.07.2022 privind aprobarea componentei de administrare a Planului de Administrare pentru perioada 2022-2025,

HOTARASTE :

Art.1 Se aproba componenta de management a Planului de Administrare pentru perioada 2022-2025.

Art.2 Se aproba Planul de Administrare al Societatii Transurb SA in integralitate, inregistrat sub nr. 17502/21.12.2022

Art.2 Prezenta hotarare se transmite la U.A.T Municipiul Galati – Comp. Guvernanta Corporativa si la Compartimentului Management, Guvernanta Corporativa din cadrul societatii.



COMPONENTA DE ADMINISTRARE

A PLANULUI DE ADMINSTRARE

TRANSURB S.A.

2022-2025

CUPRINS

- I. INTRODUCERE
 - 1. Prezentarea societății de transport public local
 - 2. Consiliul de administrație al societății Transurb S.A.
- II. CADRUL INSTITUȚIONAL
- III. CADRUL LEGAL
- IV. PRINCIPALII ACTORI IMPLICAȚI ÎN TRANSPORTUL PUBLIC LOCAL
- V. ANALIZA DIAGNOSTIC A SITUAȚIEI ACTUALE A ÎNTREPRINDERII PUBLICE
- VI. ANALIZA SWOT A SOCIETĂȚII
- VII. STRATEGII GUVERNAMENTALE ȘI LOCALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACTIVEAZĂ SOCIETATEA
- VIII. CRITERII ȘI OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ SPECIFICE MANDATULUI
- IX. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
- X. CONCLUZII

I. INTRODUCERE

1. Prezentarea societății de transport public din municipiul Galați

1895 - 1952

În anul 1895 apare "Acte constitutif et statuts de la société anonyme d'exploitation des tramways de Galatz et de Roumanie" ("Actul constitutiv și statutul societății anonime de exploatare a tramvaielor din Galați și din România"), document tipărit în 1895 la imprimeria "J. Schenk", conținea 20 de pagini redactate în limba franceză și în prezent se află la Academia Română. Actul constitutiv a fost semnat de cei 14 acționari în ziua de 22.09.1895.

În anul 1900, a fost dată concesiunea tramvaielor societății pentru exploatarea tramvaielor în Galați, format cu capital belgian, care a instalat 5 linii de tramvai electric cu ecartament de 1000 mm, cu șine Phoenix vechi, macazuri cu contragreutate, liniile însumând 26,5 km cale simplă pe traseele: Gara CFR – Docuri; Piața Mare – Tunel Barboși; str. Brăilei; Palatul Comisiei europene a Dunării – Grădina Publică; str. Tecuci.

Începutul transportului public local electric în orașul Galați are loc la data de 14 august 1900, odata cu inaugurarea primei linii de tramvai.

Orașul Galați a fost al patrulea oraș din țară, după București, Iași și Timișoara, care a implementat transportul asigurat cu tramvaie electrice. Conform Actului constitutiv și statutul societății anonime de exploatare a tramvaielor din Galați și din România, semnat în 1895, debutul celui mai modern mijloc de transport al acelor vremuri s-a realizat pe 7 trasee cu 10 vagoane tip Thompson și 10 remorci. Ulterior au mai fost achiziționate încă 8 vagoane de același tip cu remorcile specifice. Fiecare vagon motor avea două osii și un motor de 30 c.p. și două sisteme de frânare. Vagoanele aveau 24 locuri pe două banchete, iar remorcile erau prevăzute cu șase banchete a câte două locuri; erau iluminate în timpul nopții, iarna se închideau cu geamuri demontabile. Șinele căii de rulare erau montate pe pat de piatră spartă, cu ecartament de 1.000 mm, deși inițial convenția stabilea un ecartament de 1.435 mm. Stâlpii de susținere ai rețelei de contact erau metalici și liniile electrice erau împărțite pe secțiuni pentru a înlesni reparațiile în caz de avarii. Itinerariile inițiale se desfășurau pe străzile Gara nr. 8, Portului, Ana Ipătescu, Colonel Boyle, Nicolae Bălcescu, Traian, Mihai Bravu, Brăilei și Tecuci.

În perioada ianuarie 1917 – iunie 1919 din cauza Primului Război Mondial nu au circulat tramvaie în municipiul Galați.

În 1931 Uzinele Comunale Galați au preluat transportul în comun și cu autobuze pe un traseu de 3,5 km pe strada Domnească (încă din 1925 câțiva particulari fac să iasă pe stradă primele autobuze) și s-a continuat dotarea transportului electric cu 19 tramvaie noi, construite la Șantierul Naval Galați. De asemenea tot în această perioadă transportul public local beneficia de un depou, o uzină electrică și un pavilion administrativ, aflate pe Strada Gării nr. 8.

Între anii 1944 – 1948, orașul a rămas fără transport electric, urmare a celui de-al Doilea Război Mondial. Din parcul de tramvaie activ până în 1944 au putut fi reparate, la Șantierul Naval, doar 7 vagoane și 3 remorci.

În anul 1948 are loc o reorganizare a activităților desfășurate de societatea de transport public local în urma căreia își schimbă denumirea: Întreprinderea Comunală Galați (I.C.G.).

1952 - 1962

În 1952 I.C.G. efectuează transportul în comun și cu autobuze (ZIS-105), iar în 1956 apar primele taximetre și are în dotare: 45 de vagoane, 11 remorci, 27 autobuze și 15 autotaximetre.

La începutul anului 1960, I.C.G. își extinde activitatea și preia și transportul de mărfuri realizat cu autocamioane. Se achiziționează primele autobuze românești, produse la Întreprinderea Tudor Vladimirescu pe șasiuri de camion SR101 și echipate cu motor funcțional pe bază de benzină: TV2-U. Totodată, se are în vedere reamenajarea depoului de tramvaie, intenție concretizată doi ani mai târziu.

În anul 1962, în urma reorganizării, I.C.G. a devenit I.T.O., Întreprinderea de Transport Orășenesc. Aceasta beneficia de 55 tramvaie, 31 autobuze, 15 taxiuri și 30 autocamioane. Depoul de tramvaie a fost amenajat în Piața I.C. Frimu, în clădirea primului hangar de aviație din Galați, care rămăsese izolat între casele construite în jurul lui, pe vechiul aerodrom al orașului. Hangarul mai există și acum, având alte întrebuințări.

Anii 1970 marchează începutul expansiunii transportului public gălățean. În 1971 s-a adus primul lot de tramvaie Tatra T3R, produs în Cehoslovacia pentru România. Au urmat alte două loturi, astfel că, în anul 1975, I.T.O. beneficia de 50 de astfel de tramvaie. Aducerea Tatrelor a implicat atât schimbarea ecartamentului liniilor existente cât și extinderea rețelei de transport.

1979 - 1991

În luna noiembrie anul 1979 a fost înființată Întreprinderea Județeană de Transport Local – I.J.T.L. și avea în dotare 170 vagoane de tramvai, din care 55 remorci, 32,8 km cale simplă, la ecartament de 1.435 mm, 402 autobuze, din care 14 articulate, un depou nou pentru 50 vagoane tramvai, trei stații de redresare și două stații de întreținere a autovehiculelor, cu o capacitate totală de 600 autovehicule echivalente.

După 1980 au fost extinse liniile de tramvai cu 33,8 kilometri cale simplă, din care 9 km au fost realizați în soluție modernă, cu longrina din beton armat. Traseele noi au fost stabilite pe străzile 13 Iunie, Scânteii, între Siderurgiștilor și Gh. Asachi și pe b-dul. G. Coșbuc, între Piersicului și Basarabiei, strada Suliței și strada Ștefan cel Mare. Tramvaiele cuceriseră orașul. Ele deveniseră principalul mijloc de transport în comun. Mai mult, datorită economicității funcționării lor, au început să fie folosite și pentru transportul de mărfuri. Tramvaiele amenajate special transportau mai ales legume și fructe de la Depozitul ILF din Calea Prutului în Piața Mare. S-au dat în folosință trei substații de redresare, la poarta est a Combinatului, în zona de Nord și la gara CFR. A fost extins Depoul nr. 1 de tramvaie prin dublarea capacității de întreținere reparații. S-a construit un nou depou de 100 de tramvaie în zona de Nord a orașului; s-au procurat totodată și 90 de autobuze tip UDA – 117.

A urmat apoi perioada de economie a carburanților care a constat în alimentarea autobuzelor cu gaz metan și instalarea buteliilor specifice înmagazinării acestui carburant pe plafonul exterior al autobuzelor. La Galați, această formă economică de alimentare a fost implementată începând cu anul 1983 și s-a încheiat în 1989. Pentru încărcarea buteliilor cu gaz metan au fost amplasate patru stații de alimentare: în Autobaza I, în terminalul din Țiglina III, în terminalul din Micro 19 și în terminalul de la I.L.T.G. (fostul Intfor).

În anul 1988 au fost implementate Cursele Rapide odată cu aducerea primelor loturi de autobuze DAC 112, achiziționate să înlocuiască cele din urmă autobuze Roman 112 aflate în serviciu.

O altă formă de transport public local ecologic a fost introdusă în anul 1989: troleibuzul. Debutul primelor 7 troleibuze articulare, model DAC 117 E a avut loc la data de 23 august 1989, pe traseul 101: Micro 19 – Centru.

Pentru alimentarea cu energie electrică a troleibuzelor și tramvaielor s-au înființat trei stații de redresare: lângă C.S.G. în anul 1982, în incinta noului depou din Bariera Traian în anul 1985 și pe strada Alexandru Moruzzi, în anul 1986.

Pe 11 ianuarie 1991, I.J.T.L. devine R.A.T.U., parcul de tramvaie este întregit cu un lot de 7 Tatra T4D, provenind din Magdenburg. Rețeaua de troleibuze continuă să se dezvolte: până în anul 1992, societatea de transport beneficia de 22 troleibuze articulate ce deserveau patru trasee, dintre care două principale și două secundare, activate inițial între orele de vârf și pe urmă ca variante de rezervă.

1998 - prezent

Societatea Transurb S.A. se înființează în anul 1998, ca urmare a reorganizării R.A.T.U. Galați. Importanța societății în ceea ce a privit activitatea în regimul de transport public a fost diminuată datorită extinderii transportului privat de persoane. Prioritare au fost cursele convenție pentru asigurarea transportului angajaților de pe platforma siderurgică precum și din zona industrială de est a orașului.

În ceea ce privește activitatea tramvaielor, din cauza diminuării activității industriale din urbea noastră s-a renunțat la o parte din trasee precum și la calea de rulare și rețeaua de alimentare aferentă acestora.

Între anii 2012 – 2013 are loc modernizarea tronsonului format din străzile Oțelarilor – Stadionului – Frunzei – Gheorghe Asachi. Ulterior, s-au modernizat și căile de rulare de pe strada Basarabiei, între intersecția cu strada Traian și intersecția cu strada George Coșbuc precum cele de pe strada Traian, pe tronsonul cuprins între terminalul din Piața Centrală și Baia Comunală.

Între anii 2005 și 2007 nu s-a mai efectuat nicio achiziție iar parcul auto, tot mai învechit, necesita noi mijloace de transport.

În perioada decembrie 2007 – februarie 2008 au fost achiziționate 20 autobuze DAB 15 – 1200 C – MK III provenind din Copenhaga. Pe 15 septembrie 2008, odată cu începerea anului școlar, ies la traseu primele autobuze MAZ 203, asamblate la Minsk și achiziționate noi.

Anul 2010 aduce un prim lot de 30 de autobuze DAF Den Oudsten B96, achiziționate second hand din Haga. Ulterior, în anul 2011 a mai fost achiziționat un al doilea lot format din 8 autobuze de același tip. Trei ani mai târziu se achiziționează 40 de autobuze DAF Berkhof SB 250, iar în anul 2016 parcul auto a fost dotat cu 40 de autobuze DAF Wrightbus Commander SB 200, achiziționate în 2 loturi tot de la Womy, Olanda.

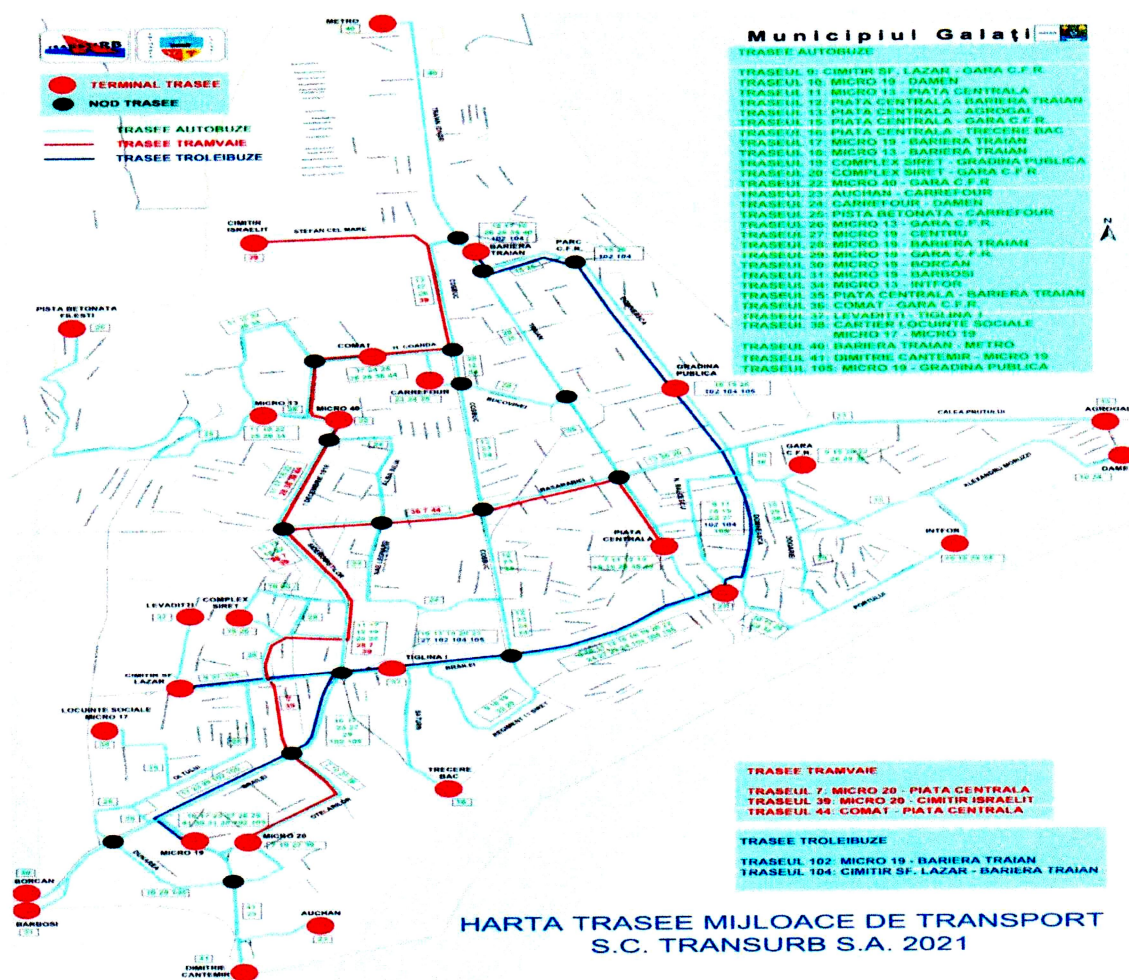
În anul 2000 datorită numărului redus de troleibuze articulate rămase în serviciu, s-au achiziționat 3 troleibuze Astra – Ikarus 415T. Odată cu casarea troleibuzelor articulate (2003) și până la achiziția troleibuzelor MAZ Eton 203 T, produse la Minsk, în decembrie 2017 intră la trasee cele 14 troleibuze Skoda Solaris 26 Tr, produse în Plzen, urmate, în 2018, de un număr de încă 3.

Din data de 9 mai 2016, Transurb S.A. a devenit unic operator de transport public local în municipiul Galați, fapt ce a condus la înființarea unor trasee noi, care să acopere activitatea desfășurată până atunci de transportul public privat.

În prezent, Societatea Transurb S.A. are sediul social în bulevardul George Coșbuc, nr. 259, lot 2/1. Este amplasată astfel: Secția de Transport Auto, în bulevardul George Coșbuc, nr. 259, lot 2/1 și Secția Transport Electric în str. Magistralei nr. 4, iar Depoul nr. 2, în strada G. Coșbuc, nr. 261. De asemenea Transurb S.A., dispune de un număr de șapte stații de redresare după cum urmează: SR1 (str. Cerealelor); SR2 (depoul 1); SR3 (Flora); SR4 (Liberty Steel); SR5 (Depoul 2); SR6 (Valea Orașului); SR7 (Țiglina II).

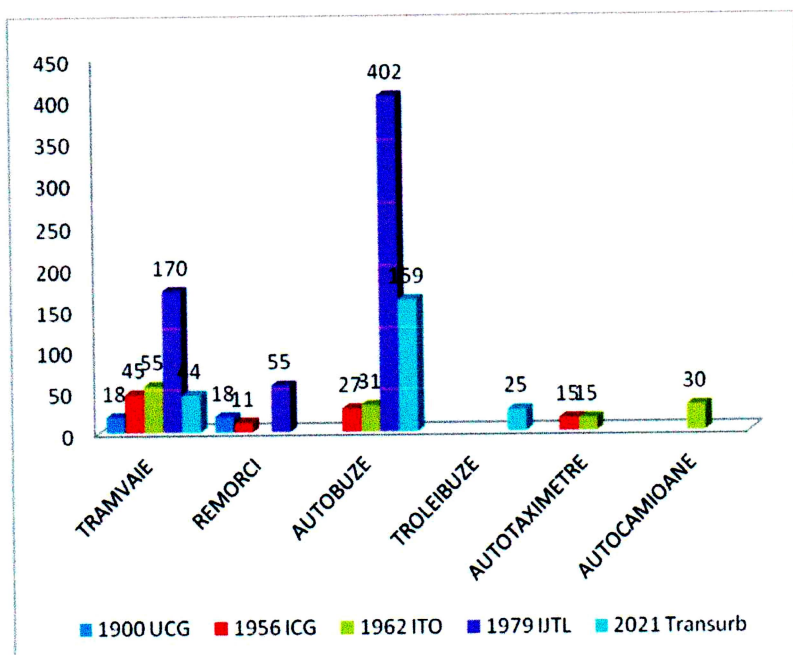
Rețeaua de transport public este prevăzută cu 251 stații de autobuze, troleibuze și microbuze. În situația în care traseele celor trei moduri de transport se suprapun, există stație comună. Din totalul celor 251 de stații, 143 sunt dotate cu adăposturi pentru călători.

Prezentare grafică: Harta traseelor în municipiul Galați



Parcul activ este de 209 mijloace de transport din care: 120 autobuze, 20 microbuze, 25 troleibuze și 44 tramvaie.

Prezentare grafică Evoluția parcului auto în perioada 1900 - 2021



Principalele activități pe care societatea le prestează în prezent sunt:

- transport public local de călători cu autobuze, midibuze, troleibuze și tramvaie;
- transport special cu autobuze și tramvaie;
- închirierea de mijloace de transport pentru curse ocazionale interne și externe;
- oferirea spre vânzare a mijloacelor fixe scoase din funcțiune;
- închirierea de stâlpi pentru afișarea de reclame publicitare;
- închirierea de stâlpi pentru susținerea de cabluri telefonice, tv și fibră optică;
- închirierea de mijloace de transport pentru amplasarea de reclame publicitare;
- efectuarea de inspecții tehnice la mijloacele de transport din afara societății și din societate;
- efectuarea de reparații pentru mijloacele de transport din societate.

Activitatea de dispecerizare a mijloacelor de transport din traseu este organizată cu:

- dispeceratele coordonatoare: Dispecerat Secția Transport Auto și Dispecerat Secția Transport Electric.



Activitatea de comunicare și monitorizare se desfășoară prin:

- accesarea site-ului societății www.transurbgalati.ro care oferă informații privind serviciile oferite de aceasta;
- dispozitive de urmărire și monitorizare GPS dispuse pe mijloacele de transport în comun;
- monitorizarea dispozitivelor GPS de către dispeceratele coordonatoare;
- activitatea de relații cu publicul care are scopul de a informa factorii de răspundere despre evenimentele din trafic și călătorii despre eventualele modificări survenite în activitatea acestuia.

2. Consiliul de administrație al societății Transurb S.A.

Adunarea Generală a Acționarilor societății numește Consiliul de administrație al societății.

Consiliul de Administrație al societății Transurb S.A este format din 5 membri. Mandatul actualilor administratori este de 4 ani, începând cu data de 10.09.2021.

Componenta de administrare a Consiliului de Administrație al Transurb S.A., numit pentru perioada mandatului 2021 – 2025, are la bază viziunea managerială a membrilor acestuia asupra perspectivelor de evoluție ale societății de transport public local, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, inițiate de societate și autoritatea tutelară, Consiliul Local al Municipiului Galați, deoarece numai printr-un bun management vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățenii municipiului și, nu în ultimul rând, condiții de muncă decente pentru angajații societății.

Direcțiile de dezvoltare ale Transurb S.A. definite și operaționalizate prin prezenta componentă de administrare au la bază principiile guvernanței corporative care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi colaboratori, autoritatea tutelară, autoritățile de reglementare, organisme de control și proprii angajați, astfel încât societatea să fie tratată de către toți partenerii săi din mediul economic și social ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată, din punct de vedere al practicilor manageriale, la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Sub acest aspect, obiectivele strategice de activitate ale societății sunt reprezentate de activitatea de prestări servicii de transport public urban de călători pentru populația municipiului Galați, asigurarea îmbunătățirii activității permanent și continuu, dar și de activități conexe aferente transportului de călători, care să conducă la atragerea de noi resurse financiare și fonduri pentru creșterea veniturilor societății.

La elaborarea componentei de administrare s-a ținut cont de Planul de Mobilitate Urbană Durabilă pentru Municipiul Galați aprobat prin HCL nr. 562/29.12.2020, de evoluția forței de muncă aferentă zonei urbane a municipiului Galați în perspectiva situației actuale impuse de pandemia de COVID – 19 dar și în perspectiva următorilor 4 ani, de capacitatea de transport pe care o are Transurb S.A. și de politica de investiții.

Analiza serviciului de transport descrisă în componenta de administrare pleacă de la ideea că serviciul de transport public local este un serviciu de utilitate socială care influențează direct calitatea vieții din oraș, prin asigurarea dreptului fundamental de mobilitate al oricărui cetățean.

II. CADRUL INSTITUȚIONAL

Prezenta componentă de administrare a Planului de Administrare al societății a fost întocmită în baza prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/12.10.2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 2, pct. 2, lit. b) din OUG 109/2011, prevederile acesteia se aplică la companii și societăți naționale, societăți la care statul sau o unitate administrativ – teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul. Astfel aceste prevederi își găsesc aplicarea și în cazul societății TRANSURB S.A., societate a cărei acționar unic este Unitatea Administrativ Teritorială Municipiul Galați.

III. CADRUL LEGAL

- Legea serviciilor de transport public local nr. 92/2007, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea de Guvern nr. 123/2002 - Norme metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind accesul liber la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006 – republicare, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 27/2011 privind transporturile rutiere, cu modificările și completările ulterioare;
- Norma metodologică din 30.11.2011 privind aplicarea prevederilor referitoare la organizarea și efectuarea transporturilor rutiere și a activităților conexe acestora stabilite prin Ordonanța Guvernului nr. 27/2011 privind transporturile rutiere, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 19/1997 privind transporturile – republicare, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență nr. 195/2002 privind circulația pe drumurile publice – republicare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 328 din 21 decembrie 2018 pentru modificarea și completarea Legii serviciilor de transport public local numărul 92/2007;

- Ordonanța nr. 7/2012 privind implementarea sistemelor de transport inteligente în domeniul transportului rutier și pentru realizarea interfețelor cu alte moduri de transport;
- Ordonanța nr. 97/1999 – republicare privind garantarea furnizării de servicii publice subvenționate de transport rutier intern și de transport pe căile navigabile interioare;
- Ordonanța nr. 19/1999 privind acordarea unor facilități agenților economici din domeniul transporturilor, la scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe uzate fizic sau moral, neamortizate integral, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 32/2007 privind stabilirea cadrului de aplicare a regulilor privind perioadele de conducere, pauzele și perioadele de odihnă ale conducătorilor auto și utilizarea aparatelor de înregistrare a activității acestora, cu modificărilor și completărilor ulterioare;
- Ordonanța nr. 26/2011 privind înființarea Inspectoratului de Stat pentru Controlul în Transportul Rutier, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordin nr. 972/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru pentru efectuarea transportului public local și a Caietului de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local;
- Ordinul Președintelui A.N.R.S.C. nr. 206/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de autorizare a autorităților de autorizare pentru serviciile de transport public local și județean de persoane, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Președintelui A.N.R.S.C. nr. 207/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de acordare a autorizațiilor de transport în domeniul serviciilor publice de transport local de persoane, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Președintelui A.N.R.S.C. nr. 272/2007 pentru aprobarea Normelor-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile publice de transport local și județean de persoane, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 38/2008 privind organizarea timpului de muncă al persoanelor care efectuează activități mobile de transport rutier, cu modificările ulterioare;
- Hotărârea nr. 370/29.03.2021 privind organizarea și funcționarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii;
- Hotărârea Guvernului nr. 625/1998 privind organizarea și funcționarea Autorității Rutiere Române, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 527/2013 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Autorității Naționale de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulament din 02.11.2011 de organizare și funcționare a Inspectoratului de Stat pentru Control în Transportul Rutier;
- Regulament-cadru al Ministerului din 03.10.2007 pentru efectuarea transportului public local;

- Ordinul nr. 458 din 27.03.2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind clasificarea pe categorii a autobuzelor și microbuzelor utilizate pentru transportul rutier național de persoane prin servicii regulate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Transporturilor nr. 2133/2005 pentru aprobarea Reglementărilor privind inspecția tehnică periodică a vehiculelor înmatriculate sau înregistrate în România – RNTR 1;
- Ordinul 2224/23.12.2020 pentru aprobarea Reglementărilor privind omologarea de tip și eliberarea cărții de identitate a vehiculelor rutiere, precum și omologarea de tip a produselor utilizate la acestea – RNTR 2;
- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului nr. 23 octombrie 2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători și de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 1191/69 și nr. 1107/70 ale Consiliului, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul (CE) nr. 1071/2009 al Parlamentului European și al Comisiei de stabilitate a unor norme comune privind condițiile care trebuie îndeplinite pentru exercitarea ocupației de operator de transport rutier și de abrogare a Directivei 96/26/CE a Consiliului;
- Directiva 2010/40/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 7 iulie 2010 privind cadrul pentru implementarea sistemelor de transport inteligente în domeniul transportului rutier și pentru interfețele cu alte moduri de transport, cu modificările și completările ulterioare;
- Directiva nr. 33 din 23.04.2009 privind promovarea vehiculelor de transport rutier nepoluante, în sprijinul unei mobilități cu emisii scăzute cu modificările ulterioare;
- Standardul EN 13816 pentru Transporturi – Logistică și Servicii – Transporturi Publice de Pasageri – definirea, urmărirea și măsurarea calității serviciilor.

Hotărâri ale Consiliului Local:

- HCL nr. 126/31.03.2016 privind aprobarea studiului de oportunitate pentru delegarea gestiunii serviciului de transport publiclocal prin curse regulate în municipiul Galați;
- HCL 386/10.08.2017 privind aprobarea strategiei de dezvoltare locală a municipiului Galați pentru perioada 2016 – 2025;
- HCL nr. 336/27.08.2015 privind aprobarea studiului "Reabilitarea transportului public urban în Galați – Plan de Mobilitate Urbană Durabilă";
- HCL 373/23.10.2014 pentru aprobarea strategiei privind transportul public local în municipiul Galați;
- HCL 644/27.11.2017 pentru aprobarea scrisorii de așteptări a autorității publice tutelare pentru societatea Transurb S.A.;

- HCL 229/17.05.2021 privind aprobarea Scrisorii de așteptări a Profilului Consiliului de Administrație și a Profilului candidatului pentru poziția de membru în Consiliul de administrație al societății Transurb S.A.;
- HCL 160/20.04.2016 privind aprobarea Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local la nivelul municipiului Galați, cu ulterioarele acte adiționale.

În prezent, societatea Transurb S.A. își desfășoară activitatea în baza Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 49304/2016 completat cu un număr de 33 acte adiționale.

IV. PRINCIPALII ACTORI IMPLICAȚI ÎN TRANSPORTUL PUBLIC LOCAL

Începând cu anul 2008, Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice – A.N.R.S.C., instituție publică de interes național, cu personalitate juridică, ce funcționează în subordinea Ministerului Administrației și Internelor și are ca scop reglementarea și monitorizarea la nivel central a activităților din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice aflate în atribuțiile sale, în conformitate cu prevederile Legii nr. 51 din 2006, cu modificările și completările ulterioare, autorizează autoritatea publică locală, să asigure, să organizeze, să reglementeze, să coordoneze și să controleze prestarea serviciului de transport public desfășurat pe raza administrativ-teritorială a acestuia. Astfel, Consiliul Local este un actor important în ceea ce privește domeniul transportului de persoane, alături de alte instituții la fel de importante, fără de care, activitatea de transport persoane nu s-ar putea desfășura în condiții optime. În acest sens putem discuta și de instituții precum Autoritatea Rutieră Română, Inspectoratul de Stat pentru Controlul în Transport Rutier, Registrul Auto Român, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, Ministerul Afacerilor Interne, Centrul Național de Management pentru Societatea Informațională, Asociația Intercomunitară de Dezvoltare.

Cu toate acestea însă, actorii principali implicați în acest domeniu sunt însăși operatorii de transport care desfășoară efectiv activitatea de transport, dar și utilizatorii care beneficiază de acest serviciu, numit transport public local de persoane;

În conformitate cu prevederile legislației în vigoare, atribuțiile principale ale actorilor implicați în domeniul transportului public local de persoane sunt următoarele:

- *Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (A.N.R.S.C.);*
 - reglementează organizarea și funcționarea autorităților de autorizare din cadrul administrației publice locale și județene;
 - elaborează norme-cadru privind modalitatea de atribuire a autorizațiilor de transport, a contractelor de delegare a gestiunii serviciilor, precum și norme-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor, stabilește indicatorii de performanță și modalitățile de evaluare a serviciilor de transport public local;
 - elaborează regulamentul-cadru de autorizare a compartimentelor sau serviciilor specializate de transport din cadrul administrației publice locale, atât ca autorități de autorizare, cât și ca operatori de transport rutier, dacă este cazul, aprobate prin ordin al președintelui A.N.R.S.C.;

- autorizează, după caz, structurile proprii ale consiliilor locale, consiliilor județene, Consiliului General al Municipiului București, precum și ale asociațiilor de dezvoltare care solicită să devină transportatori autorizați;
- monitorizează și sancționează abaterile din activitatea autorităților administrației publice locale, a operatorilor de transport și a transportatorilor autorizați, cu privire la:
 1. respectarea procedurilor legale de atribuire a gestiunii serviciului;
 2. respectarea procedurilor de stabilire, ajustare sau modificare a tarifelor, în conformitate cu normele-cadru.

➤ *Autoritatea Rutieră Română (A.R.R.)*

- elaborează regulamente-cadru și caiete de sarcini-cadru pentru efectuarea transportului public local;
- eliberează licențe comunitare și copii conforme ale acestora, certificate de transport în cont propriu și copii conforme ale acestora, licențe de traseu, licențe pentru activități conexe transportului rutier, precum și certificate/atestare pentru personalul de specialitate din domeniul transporturilor rutiere;
- elaborează programul de transport interjudețean și avizează programele de transport județene, în sensul armonizării acestora cu programul de transport interjudețean;
- înregistrează operatorii de transport rutier în Registrul electronic național al operatorilor de transport rutier și asigură gestionarea registrului;
- înregistrează întreprinderile care efectuează transport rutier în cont propriu în Registrul electronic național al întreprinderilor și asigură gestionarea registrului;
- asigură activitatea de registru pentru deținătorii de licențe pentru activități conexe transportului rutier;
- eliberează cartele tahografice conducătorilor auto, întreprinderilor, personalului abilitat cu efectuarea controlului privind respectarea prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 37/2007 privind stabilirea cadrului de aplicare a regulilor privind perioadele de conducere, pauzele și perioadele de odihnă ale conducătorilor auto și utilizarea aparatelor de înregistrare a activității acestora, aprobată cu modificări prin Legea 371/2007, cu modificările și completările ulterioare, și operatorilor economici autorizați, conform reglementărilor legale;
- autorizează școlile de conducători auto, instructorii auto și profesorii de legislație rutieră;
- asigură sistemul informatic în vederea atestării profesionale a personalului de specialitate din domeniul transporturilor rutiere, precum și pentru eliberarea certificatelor/atestatelor profesionale;
- eliberează certificate/atestare profesionale pentru persoanele desemnate să conducă permanent și efectiv activități de transport rutier, precum conducătorii auto care efectuează transport rutier de mărfuri și/sau transport rutier, pentru conducătorii auto care efectuează transport rutier de mărfuri și/sau transport rutier de persoane, pentru conducătorii auto care efectuează transporturi de mărfuri agabaritice și/sau periculoase, pentru conducătorii auto care efectuează transport în regim de taxi, pentru consilierii de siguranță rutieră, precum și pentru profesorii de legislație rutieră și instructorii de conducere auto, în baza reglementărilor emise de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii;
- analizează și rezolvă reclamațiile, sesizările și propunerile privind calitatea serviciilor și modul de acordare a licențelor comunitare și a copiilor conforme ale acestora, a certificatelor de transport în cont propriu și a copiilor conforme ale acestora, a licențelor

- de traseu, a licențelor pentru activități conexe transportului rutier, precum și a documentelor de transport specifice;
- elaborează și propune spre aprobare Ministerului Transportului și Infrastructurii norme și reglementări specifice, inclusiv cele care definesc sistemul calității prestațiilor de transport rutier;
 - gestionează efectuarea evaluării impact asupra siguranței rutiere, auditului de siguranță rutieră, inspecției de siguranță, precum și desfășurarea activităților de formare, atestare, instruire și perfecționare profesională a auditorilor de siguranță rutieră;
 - asigură activitatea de registru pentru auditorii de siguranță rutieră;
 - eliberează atestate auditorilor de siguranță rutieră și aplică sancțiuni disciplinare acestora în raport cu gravitatea abaterii;
 - elaborează și înaintează spre aprobare Ministerului Transporturilor și Infrastructurii liniile directe privind măsurile de siguranță care trebuie aplicate lucrărilor de construcție, reparare și întreținere a infrastructurii rutiere și un program de inspecție care are ca scop garantarea aplicării corespunzătoare a liniilor directe temporare stabile;
 - asigură determinarea și actualizarea periodică a costului social mediu al unui accident soldat cu persoane decedate și a costului social mediu al unui accident grav, în condițiile în care ambele se produc în România;
 - avizează proiectele de siguranță rutieră pentru certificarea conformității cu prevederile legale în vederea eliberării autorizațiilor de constituire;
 - acordă consultanță operatorilor de transport rutier și întreprinderilor care efectuează transport rutier în cont propriu în probleme privind aplicarea reglementărilor interne și internaționale din domeniul transporturilor rutiere, precum și privind întocmirea documentației necesară implementării, funcționării și certificării sistemului de management al calității, conform standardului internațional SR EN ISO: 9001/2008;
- *Inspectoratul de Stat pentru Controlul în Transportul Rutier (I.S.C.T.R.)*
- asigură inspecția, controlul și supravegherea modului de respectare a prevederilor legale de către operatorii de transport rutier, întreprinderile de transport rutier în cont propriu, operatorii economici care desfășoară activități conexe transportului rutier, precum și de către instructorii auto autorizați.

V. ANALIZA DIAGNOSTIC A SITUAȚIEI ACTUALE A ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Structura organizatorică

Conform organigramei actualizată în anul 2022 conform HCL 184/30.03.2022, Transurb S.A. din totalul de 750 de posturi, un număr de 74 sunt posturi aparțin personalului TESA, 118 de posturi aparțin personalului operativ și 558 de posturi aparțin personalului muncitor.

De la data aprobării organigramei și până în prezent au avut loc modificări ale structurii de personal, fapt care impune modificarea organigramei.

Situația comparativă a personalului angajat conform statului de funcții se prezintă astfel:

Tabel nr. 1 Structură personal

Nr crt.	Categorii de personal	Număr conform organigramei HCL 184/2022	Număr efectiv la data de 30.06.2022
1.	TESA	75	53
2.	Personal operativ din care:	118	115
	Controlori bilete	25	29
	Controlori trafic	4	2
	Casieri	53	53
	Operatori relații cu publicul	3	2
	Operatori monitorizare	3	1
	Dispeceri	8	9
	Șef coloană	7	8
	Maiștri	6	4
	Operatori (FAZ, calculator, facturare)	8	6
	Casier financiar	1	1
3.	Personal muncitor din care:	558	542
	Conducători auto	392	389
	Vatmani	30	31
	Personal întreținere	122	107
	Spălători vehicule	14	15
4.	Total personal	750	710

Situația tehnică actuală a societății

În prezent Transurb S.A. dispune de un parc auto învechit, cu un grad de amortizare de peste 90%. Transportul public este efectuat în mare parte cu mijloace de transport noi (autobuze - Karsan, BMT, Solaris; troleibuze – Solaris și tramvaie – Astra) care aparțin Primăriei municipiului Galați și care sunt date în concesiune Transurb S.A..

Menționăm că mijloacele de transport proprii au un grad mare de uzură fizică și morală, fapt ce implică cheltuieli mai mari cu reparații, piese de schimb, carburanți, etc. Pentru realizarea diagramei de circulație dar și a lucrărilor de revizii planificate și reparații este nevoie de un parc de rezervă de 30% față de numărul de mijloace de transport prevăzute în diagramă, parc de care societatea nu dispune încă.

Societatea dispune de service auto propriu și stație de Inspecție Tehnică Periodică ce deservește Direcției Tehnice. Astfel toate reparațiile necesare mijloacelor de transport se efectuează în regie proprie, timpul mediu pentru soluționarea unei comenzi de reparație fiind de 2 ore.

De asemenea, componenta tehnică a societății se asigură de respectarea cadrului legal în vederea încheierii contractelor de furnizare energie electrică, motorină, gaze naturale, apă și canalizare, autorizație exploatare apă din sursă proprie (puț), uleiuri, anvelope, soluție ad-blue, servicii de monitorizare flotă, servicii de verificare metrologică SDV-uri, etc.

Situația comercială actuală a societății

Transurb S.A. oferă servicii pentru persoane juridice sau fizice prin:

- închirierea unor suprafețe interioare/exterioare destinate reclamelor pe mijloacele de transport în comun;
- închirierea stâlpilor de susținere linie electrică aeriană ale societății pentru ancorarea de bannere și panouri publicitare;
- oferirea de servicii complete de transport de persoane prin închirieri de autocare, pentru curse ocazionale sau circuite turistice;
- oferirea de servicii de transport pentru curse regulate – convenții;
- efectuarea de inspecții tehnice periodice;
- organizarea de licitații publice deschise cu strigare pentru vânzarea de materiale; feroase și neferoase rezultate din casări.

Situația financiar patrimonială actuală a societății

Situația financiar – patrimonială reprezintă:

- o anumită stare a capitalului din punct de vedere al existenței, componentei materiale și a rezultatelor obținute;
- o premisă și în același timp o consecință a desfășurării proceselor care formează obiectul de activitate al firmei.

Totodată, constituie și cadrul financiar al acesteia, respectiv fluxurile de numerar pe care le implică și le degajă.

Scopul analizei situației financiare patrimoniale constă în:

- identificarea punctelor forte și slabe;
- detectarea eventualelor situații de dezechilibru financiar care afectează securitatea financiară și a consecințelor ce decurg.

Sursele utilizate au fost:

- situații financiare anuale;
- Bugete de Venituri și Cheltuieli.

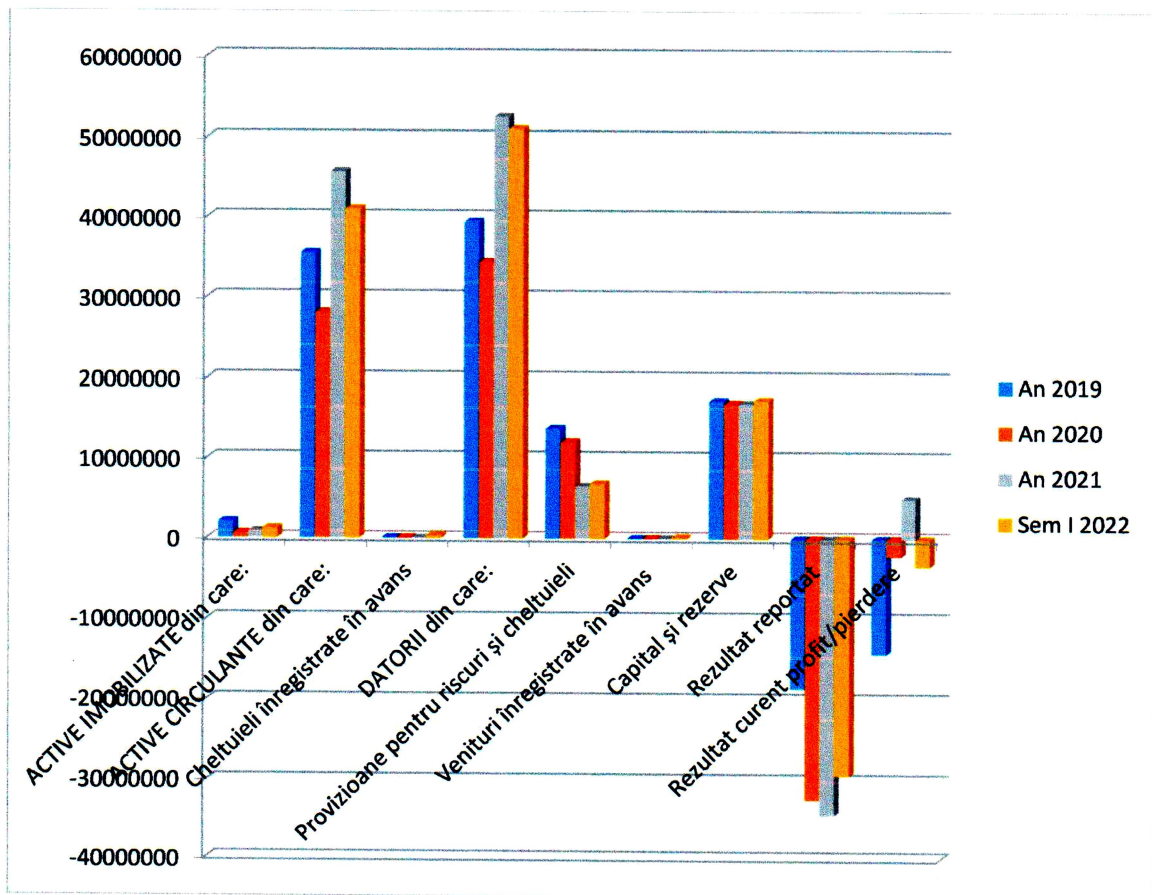
Analiza structurii bilanțiere se prezintă astfel:

- 1) Analiza situației generale a patrimoniului pe baza structurii bilanțiere

Tabel nr. 2 Situația patrimoniului

Nr crt.	Denumirea elementului	Sold la			
		31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	30.06.2022
I	ACTIVE IMOBILIZATE din care:	627.056,00	868.591,00	949.260,00	927.409,00
	Imobilizări necorporale	22.288,00	41.299,00	39.827,00	28.611,00
	Imobilizări corporale	590.817,00	814.713,00	896.797,00	865.756,00
	Imobilizări financiare	13.951,00	12.579,00	12.636,00	33.042,00
II	ACTIVE CIRCULANTE din care:	28.107.322,00	45.698.785,00	29.332.566,00	18.683.991,00
	Stocuri	1.508.864,00	1.065.213,00	1.060.189,00	1.217.545,00
	Creanțe	26.396.299,00	44.444.403,00	28.219.154,00	17.124.631,00
	Casa și conturi	202.159,00	189.169,00	53.223,00	341.815,00
III	Cheltuieli înregistrate în avans	58.901,00	43.169,00	38.195,00	537.342,00
	TOTAL ACTIV (I+II+III)	28.793.279,00	46.610.545,00	30.320.021,00	20.148.742,00
I	DATORII din care:	34.418.771,00	52.509.887,00	47.661.075,00	47.617.779,00
	Datorii ce trebuie plătite într-o perioadă de până la un an	22.387.050,00	24.057.026,00	19.208.214,00	19.164.918,00
	Datorii ce trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an	12.031.721,00	28.452.861,00	28.452.861,00	28.452.861,00
II	Provizioane pentru riscuri și cheltuieli	12.029.910,00	6.531.120,00	919.543,00	1.418.878,00
III	Venituri înregistrate în avans	28.889,00	26.162,00	132.102,00	117.489,00
IV	Capital și rezerve	16.883.669,00	16.883.669,00	17.244.027,00	17.244.027,00
V	Rezultat reportat	-32.434.079,00	-34.379.403,00	-29.340.293,00	-35.795.944,00
VI	Rezultat curent profit/pierdere	-2.133.881,00	5.039.110,00	-6.296.433,00	-10.453.487,00
	TOTAL PASIV (I+II+III+IV+V+VI)	28.793.279,00	46.610.545,00	30.320.021,00	20.148.742,00

Prezentare grafică Situația patrimonialului



- imobilizările necorporale ale societății sunt reprezentate de licențe și alte imobilizări necorporale care prezintă o depreciere de peste 85% la 30 iunie 2022;
- ponderea cea mai mare din totalul imobilizărilor corporale este reprezentată de mijloacele de transport, al căror grad de amortizare este de peste 90%;
- imobilizările financiare reprezintă garanții constituite la dispoziția diverșilor terți;
- cea mai mare pondere în totalul activelor circulante o reprezintă creanțele. La 30 iunie 2022, acestea reprezintă 92% și sunt reprezentate în cea mai mare proporție de subvenții de primit;
- în perioada analizată societatea prezintă capitaluri proprii negative;
- la 30 iunie 2022, ponderea cea mai mare a datoriilor este reprezentată de datoriile fiscale cu o pondere de peste 80%;
- societatea nu prezintă credite bancare sau alte forme de împrumut.

2) Analiza contului de profit și pierdere

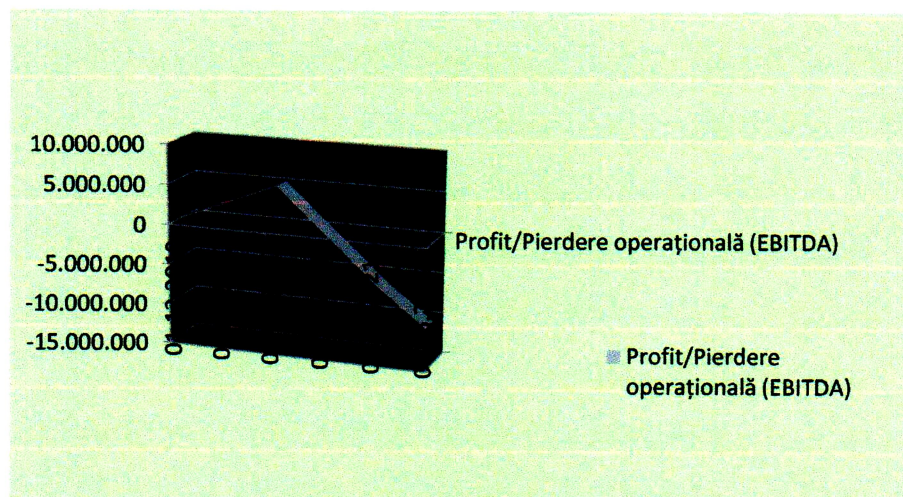
Tabel nr. 3 Situația contului de profit și pierdere

CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERE (lei)	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	30.06.2022
Cifra de afaceri netă, din care:	70.290.662	73.436.814	70.692.083	34.456.897
Venituri din servicii	28.483.895	19.384.699	15.870.270	10.015.213
Venituri din subvenții aferente cifrei de afaceri	41.806.767	54.052.115	54.821.813	24.441.684
Alte venituri de exploatare	3.751.187	4.906.845	1.889.104	833.983
Total venituri de exploatare	74.041.849	78.343.659	72.581.187	35.290.880
Cheltuieli cu materii prime și materiale consumabile	16.209.768	13.968.872	15.791.166	9.235.795
Alte cheltuieli materiale	331.129	245.482	172.944	28.338
Alte cheltuieli externe (energia și apa)	3.183.333	1.791.028	1.633.022	2.584.927
Cheltuieli cu personalul	48.447.648	54.140.981	59.093.197	30.916.002
Cheltuieli privind prestațiile externe	1.281.932	-2.439.341	-2.658.633	1.402.316
Cheltuieli cu alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate	1.949.336	1.647.886	1.717.535	823.953
Cheltuieli cu protecția mediului	23.534	16.290	15.595	12.447
Alte cheltuieli	2.331.636	3.710.125	2.592.979	740.782
Total cheltuieli de exploatare	73.758.316	73.081.323	78.357.805	45.744.560
Profit/Pierdere operațională (EBITDA)	283.533	5.262.336	-5.776.618	-10.453.680
Profit/Pierdere operațională (EBITDA) %	0,40%	7,17%	-8,17%	-30,34%
Ajustări de valoare privind imobilizările corporale și necorporale	948.164	186.830	576.331	112.178
Ajustări de valoare privind activele circulante	1.607.526	57.293	-42.145	-
Venituri din dobânzi	142.065	70	2.354	86
Alte venituri financiare	4.213	24.232	16.138	252
Cheltuieli cu dobânzi	-	450	-	-
Alte cheltuieli financiare	8.002	2.955	4.121	145
Profit/pierdere brută	-2.133.881	5.039.110	-6.296.433	-10.453.487
Impozit profit	-	-	-	-
Profit/pierdere netă	-2.133.881	5.039.110	-6.296.433	-10.453.487

- la 30 iunie 2022, cifra de afaceri a societății este realizată în proporție de 70,93% din subvenții primite;

În perioada analizată evoluția indicatorului EBITDA se prezintă astfel:

Prezentare grafică Situația profitului/pierderii operaționale



Din analiza situației patrimoniului în perioada decembrie 2019 – iunie 2022 se constată că societatea se află în dificultate financiară. Pentru depășirea dificultăților s-a întocmit planul de restructurare a obligațiilor bugetare conform Ordonanței Guvernului nr. 6 din 13 iulie 2019 privind instituirea unor facilități fiscale cu modificare prin Ordonanța de Urgență nr. 19 din 25 martie 2021. Planul a fost aprobat iar societatea beneficiază de restructurarea obligațiilor fiscale prin accesarea facilităților prevăzute de OG 6/2019, obținerea unor înlesniri la plată obligațiilor bugetare, respectiv plata eșalonată a obligațiilor bugetare principale, amânarea la plată a accesoriilor și a unei cote de 50% din obligațiile principale în vederea anulării conform art. 18 din OG nr. 6/2019.

Această măsură de restructurare este esențială, atât din punct de vedere al diminuării costurilor, cât și din punct de vedere al consolidării poziției Transurb S.A. Galați, menținerii sale în circuitul economic, cu consecințele favorabile economice și sociale atașate.

Obligațiile fiscale ce fac obiectul planului de restructurare sunt:

Tabel nr. 4 Obligații fiscale

Explicație	Valoare la 31.12.2020 - lei	Valoare pentru care s-a solicitat amânarea și anularea
Obligații fiscale principale	27.510.495	13.755.248
Obligații fiscale accesorii	3.005.653	3.005.653

În vederea implementării măsurilor de restructurare fiscală, Transurb S.A. va respecta următorul plan de plăți:

Tabel nr. 5 Obligații supuse restructurării

Perioada	Explicații	Valoare - lei
An 2 restructurare	cel puțin 10% din cuantumul obligațiilor bugetare care fac obiectul înlesnirii la plată	1.169.196
An 3 -7	restul obligațiilor bugetare care fac obiectul înlesnirii la plată, proporțional cu anii pentru care a fost acordată înlesnirea la plată	10.522.764
	Total	11.691.960

Situația patrimonială a societății după implementarea planului de restructurare prognozăm că se va prezenta astfel:

Tabel nr. 6 Situație comparativă patrimoniu la finalul perioadei de implementare a planului restructurare

Activ	30.06.2022	După implementare	Pasiv	30.06.2022	După implementare
A. ACTIVE IMOBILIZATE	927.409	1.220.324	DATORII: SUME CE TREBUIE PLĂTITE INTR-O PERIOADĂ DE PÂNĂ LA 1 AN	19.164.918	12.478.499
I. IMOBILIZĂRI NECORPORALE	28.611	44.577	DATORII: SUME CE TREBUIE PLĂTITE INTR-O PERIOADĂ MAI MARE DE 1 AN	28.452.861	11.691.961
II. IMOBILIZĂRI CORPORALE	865.756	1.163.160	PROVIZIOANE	1.418.878	6.861.038
III. IMOBILIZĂRI FINANCIARE	33.042	12.587	VENITURI ÎN AVANS	117.489	146.715
B. ACTIVE CIRCULANTE	18.683.991	30.886.018	CAPITAL ȘI REZERVE	-29.005.404	1.252.487
I. STOCURI	1.217.545	1.133.074	Capital subscris vărsat	12.131.285	12.131.285
II. CREANȚE	17.124.631	29.711.125	Rezerve din reevaluare	4.855.878	4.855.878
III. CASA ȘI CONTURI LA BĂNCI	341.815	41.819	Rezerve	256.864	256.864
C. CHELTUIELI ÎN AVANS	537.342	324.358	Pierdere reportată	-35.795.944	-12.579.392
ACTIV TOTAL	20.148.742	32.430.700	Pierdere la sfârșitul perioadei curente	-10.453.487	-3.412.148
			CAPITAL PERMANENT	-552.543	12.944.448
			PASIV TOTAL	20.148.742	32.430.700

Situația actuală privind guvernanta corporativă

Transurb S.A. funcționează în baza unui sistem de guvernanta corporativă structurat în principal în baza prevederilor Legii 31/1990 privind societățile comerciale, ale O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea 111/2016 cu modificările și completările ulterioare.

Transurb S.A. este o societate administrată unitar având un Consiliu de Administrație ai cărei membri sunt numiți de către Adunarea Generală a Asociaților.

Consiliul de administrație delegă conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general.

În accepțiunea O.U.G. nr.109/2011, prin director se înțelege „persoana căreia i-au fost delegate atribuții de conducere a societății, în conformitate cu prevederile art. 143 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare; directorul financiar/economic este asimilat directorului.”

Conform prevederilor art. 143 alin. (5) din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, “orice altă persoană, indiferent de denumirea tehnică a postului ocupat în cadrul societății, este exclusă de la aplicarea normelor prezentei legi cu privire la directorii societății pe acțiuni”.

Structurile esențiale de guvernare corporativă sunt:

Adunarea Generală a Asociaților;

Consiliul de Administrație;

Conducerea executivă (Directorul general și Directorul economic)

Adunarea Generală a Asociaților este principalul organism de guvernare corporativă al Transurb S.A. care decide asupra activității, politicii economice și de afaceri a Transurb S.A. care a stabilit și implementat proceduri interne solide privind organizarea și A.G.A. precum și reguli care guvernează activitatea legală și structura acesteia, în conformitate cu Actul Constitutiv și legislația aplicabilă.

Organul executiv al societății este Consiliul de Administrație, format din 5 membri. Membrii Consiliului de Administrație sunt aleși de către Adunarea Generală a Asociaților pentru un mandat de 4 ani, pot fi realeși sau, în cazul neîndeplinirii obiectivelor principale, pot fi revocați de către Adunarea Generală a asociaților.

Președintele Consiliului de Administrație este ales de către Consiliul de Administrație dintre membrii săi. Această funcție nu poate fi îndeplinită de către Directorul general. Președintele Consiliului de Administrație este numit pe o perioadă ce nu poate depăși durata mandatului său de administrator și poate fi revocat oricând de către Consiliul de Administrație.

Consiliul de administrație anterior, prin membrii săi și prin președintele ales, consideră că au întreprins toate demersurile necesare pentru a asigura continuitatea activității societății Transurb S.A. și că acesta este principiul de bază pe care a fost proiectat planul de administrare anterior.

VI. ANALIZA SWOT A SOCIETĂȚII

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE	OPORTUNITĂȚI	VULNERABILITĂȚI
→ tradiție în domeniul transportului public local de călători și profesionalism; → management activ, orientat pe asumarea, realizarea obiectivelor	→ datorii importante; → grad redus de încasare a creanțelor provenite din Contractul de delegare de gestiune a serviciului de transport public încheiat cu Primăria	→ existența unui procent mare de călători fideli serviciului de transport public local de călători ca urmare a costului carburanților ridicat, a creșterii continue a traficului, a facilităților acordate de Primăria	→ fluctuație mare pentru personalul de bord; → constrângeri din punct de vedere al reglementărilor Uniunii Europene și confruntarea cu dificultăți de conformare la aceste standarde atât la

prioritare și dezvoltare; → resurse umane majoritar competente; → program de investiții important susținut de Primăria Municipiului Galați; → parc modern de troleibuze, autobuze și tramvaie; → existența unui sistem GPS de urmărire și monitorizare a mijloacelor de transport în comun; → existența contorizării consumurilor de motorină prin sondele litrometice instalate pe mijloacele de transport; → finanțare asigurată de către Primăria Municipiului Galați, prin BERD, pentru implementarea unui sistem AFC; → relații bune de colaborare și profesionale cu Primăria Municipiului Galați și cu alți stakeholderi care pot influența organizarea corespunzătoare și modernizarea	Municipiului Galați; → acces redus, aproape inexistent, la credite; → inexistența unei baze de date relaționale, respectiv a unui sistem integrat de tip ERP; → lipsa Sistemului de Management Integrat; → clădiri, echipamente și utilaje cu uzură avansată generatoare de costuri ridicate de mentenanță; → probleme acumulate de organizare generală: structură organizațională neadaptată la obiectivele actuale, scurtcircuitare în colaborare și comunicare între structurile interne ale TRANSURB; preocupare scăzută pentru dezvoltarea angajaților, personal nemotivat; greutate în recrutarea și formarea de personal competent specific activității de transport public local;	Municipiului Galați dar și a faptului că TRANSURB este unic operator la nivelul municipiului; → implicarea din punct de vedere financiar al Primăriei Municipiului Galați pentru investiții în sistemul de transport public local de călători și pentru compensarea reducerilor sociale și ale facilităților acordate; oportunitatea de a o lega cu optimizarea sistemului de transport public; → identificarea unor surse de venit suplimentare activității principale de transport public local; → identificarea spre accesare de apeluri în cadrul instrumentelor de finanțare destinate mobilității urbane pentru: investiții destinate îmbunătățirii transportului public local, investiții destinate transportului electric și nemotorizat și/sau investiții destinate reducerii emisiilor de CO₂ în zona urbană;	achiziția mijloacelor de transport, cât și la tarif, taxare, mediu; → creșterea continuă a traficului urban; → creșterea volumului de date și informații care nu se pot prelucra cu sistemul informatic existent; → teama generală față de riscurile aduse de schimbări; → oferirea de resurse financiare suficiente: strategia de transport public are nevoie de investiții (infrastructură); → realizarea unui consens politic puternic în Consiliul Local referitor la strategia de transport public local; → creșterea explozivă a numărului de autovehicule duce la creșterea presiunii pe volumul încasărilor din transport public local.
--	---	--	--

serviciului de transport public; → existența unei strategii de dezvoltare a transportului elaborată de Primăria municipiului Galați.	→ oferirea de resurse financiare suficiente: strategia de transport public are nevoie de investiții (infrastructură); → reducerea numărului de pasageri care utilizează transportul în comun.	→ sunt disponibile numeroase bune practici Europene referitoare la organizarea și managementul unui sistem de transport public eficient; → posibilități de extindere locală a rețelei de transport public; → educarea populației și promovarea utilizării sistematice a transportului public. Înființarea și dezvoltarea unui serviciu de marketing pentru transportul public de persoane (introducerea unui sistem de tarifare a călătoriilor diferențiat, în funcție de numărul de stații, oferte de abonamente diferențiate pe categorii de persoane fizice sau juridice, consolidarea loialității clienților, etc.)	
--	---	--	--

VII. STRATEGII GUVERNAMENTALE ȘI LOCALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ SOCIETATEA

Comisia Europeană, la finalul anului 2020 a comunicat Parlamentului European, Consiliului, Comitetului Economic și Social European și Comitetului Regiunilor "Strategia pentru o mobilitate sustenabilă și inteligentă – înscriere transporturilor europene pe calea viitorului", însoțită de un plan de acțiune care cuprinde 82 de inițiative care vor ghida activitatea Uniunii Europene în următorii patru ani.

Potrivit acesteia UE și statele membre își propun să răspundă așteptărilor cetățenilor referitoare la un aer mai curat, la reducerea zgomotului și a congestiei traficului și la eliminarea

accidentelor mortale de pe străzile orașelor. Prin revizuirea pachetului privind mobilitatea urbană în vederea promovării și a sprijinirii acestor moduri de transport sustenabile și sănătoase, Comisia va contribui la îmbunătățirea actualului cadru european pentru mobilitate urbană. Sunt necesare orientări mai clare privind gestionarea mobilității la nivel local și regional, inclusiv o mai bună planificare urbană, precum și privind conectivitatea cu zonele rurale și suburbane, astfel încât navetiștilor să li se ofere opțiuni de mobilitate sustenabilă. Politicile europene și sprijinul financiar european trebuie să reflecte și importanța mobilității urbane pentru funcționarea generală a TEN-T, cu dispoziții referitoare la soluții pentru primul/ultimul kilometru care să includă platforme de mobilitate multimodale, facilități de tip „park and ride” (parcarea autoturismului și continuarea călătoriei cu mijloacele de transport în comun) și infrastructură sigură pentru mersul pe jos și cu bicicleta.

Comisia va ajuta orașele să își modernizeze setul de instrumente de politică, inclusiv în domenii precum micromobilitatea, sprijinul pentru achiziționarea de vehicule cu emisii zero, inclusiv autobuze și feriboturi, precum și pentru achiziționarea infrastructurii asociate. O mai bună informare cu privire la zonele cu emisii scăzute sau zero și la etichetele comune, precum și cu privire la soluții digitale pentru vehicule, poate contribui la menținerea unei piețe unice funcționale și la facilitarea exercitării libertăților fundamentale.

Începând din 2021, Comisia a propus măsuri de reglementare care să permită emiterea de bilete inovatoare și flexibile, combinând diferite moduri de transport și oferind pasagerilor opțiuni reale pentru călătorii „de la poartă la poartă”.

În ianuarie 2020, Parlamentul a adoptat rezoluția sa privind Pactul verde european, aceasta reprezentând răspunsul său la Comunicarea Comisiei, în care propune unele orientări pentru sectorul transporturilor la secțiunea „Accelerarea tranziției către o mobilitate durabilă și inteligentă”.

Mai recent, la 13 noiembrie 2020, Parlamentul a adoptat o rezoluție intitulată „Planul de investiții pentru o Europă durabilă – modalități de finanțare a Pactului verde”, care conține, de asemenea, contribuții din partea Comisiei pentru transport și turism.

După izbucnirea pandemiei de COVID-19 și ca urmare a impactului acesteia asupra transporturilor, la 19 iunie 2020 Parlamentul a adoptat o rezoluție referitoare la transportul și turismul în anul 2020 și ulterior, în care a solicitat să se acorde rapid sprijin pe termen scurt și lung sectoarelor transporturilor și turismului, pentru a le asigura supraviețuirea și competitivitatea. Din martie 2020, Parlamentul a adoptat și alte acte conexe în cadrul procedurii de urgență, prin care se urmărea combaterea efectelor negative imediate ale pandemiei asupra sectorului transporturilor.

Din păcate, pandemia de COVID-19 a generat o tendință vizibilă și nedorită – reducerea la minimum a necesităților zilnice în materie de mobilitate. Această situație este, în principal, rezultatul extinderii telemuncii, al introducerii de către fiecare stat membru în parte a unor pachete de măsuri care limitează circulația persoanelor în spațiile publice și al reducerii sentimentului de securitate în mijloacele de transport. Un răspuns la aceste tendințe ar putea fi de a urmări aplicarea conceptului de „oraș al sfertului de oră”.

Toate cele menționate anterior necesită ca autoritățile locale și regionale să suporte costuri suplimentare pentru prevenirea riscurilor legate de igienă în vehiculele din transportul public, astfel încât să compenseze pierderile de venituri legate de mobilitate. Este utilă, de asemenea,

o campanie de informare eficientă pentru a promova reducerea deplasării cu autoturismele și, în multe cazuri, și a navetei individuale.

Noua strategie privind transportul public integrat trebuie să includă standarde paneuropene pentru prevenirea și detectarea amenințărilor specifice, inclusiv a pandemiilor, și practici care să asigure circulația persoanelor în condiții de siguranță în cazul apariției unor astfel de amenințări.

Tranziția verde / Pactul Ecologic European

Schimbările climatice reprezintă o provocare globală ce presupune o abordare cuprinzătoare axată pe acțiuni concrete la nivel internațional, regional, național și local.

Pactul Ecologic European (European Green Deal) - noua strategie de creștere a UE - publicat de Comisia Europeană (COM) la 11 decembrie 2019, stabilește linia de orientare a diverselor politici europene pentru următorii 5 ani. Documentul este în conexiune cu o serie de inițiative legislative și non-legislative din domenii multiple, precum mediu, schimbări climatice, energie, industrie, transporturi, agricultură, digitalizare și sectorul financiar.

Reducerea poluării din orașe ca urmare a traficului este unul dintre obiectivele urmărite de noua Comisie Europeană, în acest sens are în vedere propunerea unor standarde mai ambițioase pentru emisiile poluante (altele decât CO₂) de la vehiculele cu motor cu ardere internă (2021). În paralel, se va analiza și oportunitatea includerii transportului rutier în EU ETS ca măsură complementară la standardele de emisii.

Pactul verde european este în același timp un colac de salvare pentru ieșirea din pandemia de COVID-19. De aceea, el va fi finanțat cu o **treime** din investițiile în valoare de **1 800 de miliarde de euro** provenind din Planul de redresare NextGenerationEU, precum și cu fonduri din bugetul pe șapte ani al UE.

STRATEGIA LOCALĂ ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ SOCIETATEA

Primăria Municipiului Galați a planificat pentru perioada 2021 – 2027 proiecte de investiții în domeniul transportului public local ce sunt incluse în Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) aprobat prin HCL 562 din decembrie 2020 precum:

- dezvoltarea și modernizarea infrastructurii sistemelor de transport public curat (trasee pietonale, stații de alimentare cu combustibili alternativi, etc.);
- achiziționare / modernizare material rulant pentru sistemul de transport public urban curat;
- achiziționare autobuze pentru transport urban curat, inclusiv biciclete, sisteme de bike-sharing sau alte mijloace de transport ecologice;
- dezvoltarea unor sisteme inteligente de transport, e-ticketing, management de trafic;
- dezvoltarea unor culoare de mobilitate urbană durabilă;
- sprijin pentru creșterea eficienței operatorilor locali de transport, plecând de la analiza comportamentului și nevoilor utilizatorilor transportului public.

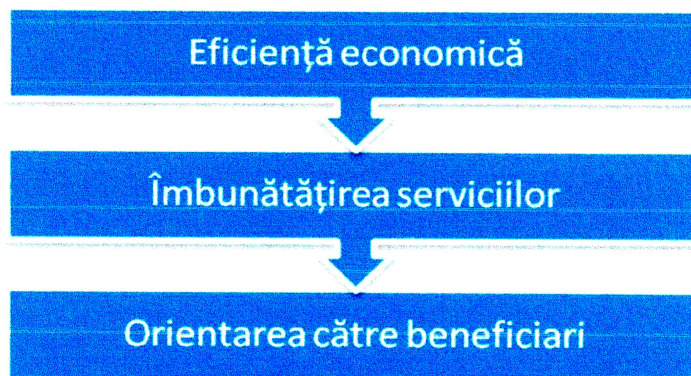
Strategia companiei pentru derularea activității

Orice strategie are următoarea structură:



Strategia Transurb SA vizează restructurarea și modernizarea activității de transport public local în vederea efectuării unei activități eficiente cu mijloace de transport nepoluante. De asemenea dorește atragerea de fonduri nerambursabile pentru susținerea strategiei și îndeplinirea obiectivelor.

Obiectivele societății vizează trei segmente:



1. Eficiența economică

- ✓ Reconsiderarea cheltuielilor de exploatare și întreținere, prin realizarea unor măsuri de control a acestora;
- ✓ Gestionarea cu precizie a comenzilor de reparații;
- ✓ Gestionarea riguroasă și reducerea cheltuielilor cu reparațiile;
- ✓ Creșteri salariale pentru personalul încadrat în baza contractelor individuale de muncă, în concordanță cu performanțele individuale evidențiate în fișele de evaluare.
- ✓ Implementarea unui sistem informatizat (e-ticketing) care să asigure o cuantificare corectă a veniturilor și a fluxurilor de călători în vederea fundamentării investițiilor;
- ✓ Promovarea unei metodologii cu stabilirea tarifelor conform contractului de delegare a gestiunii;

2. Îmbunătățirea serviciilor

- ✓ Realizarea unei flote moderne de vehicule, ecologice cu costuri reduse de întreținere;
- ✓ Îmbunătățirea infrastructurii de transport urban;
- ✓ Realizarea unei densități corespunzătoare a rețelelor de linii astfel încât distanțele de mers pe jos până la o stație de autobuz să fie cât mai reduse, în vederea încurajării creșterii deplasărilor cu transportul local în defavoarea deplasărilor cu autoturismul propriu;
- ✓ Creșterea performanțelor existente și aducerea lor la nivelul standardelor europene; dintre acestea se evidențiază: număr călători transportați anual, interval de succedare între vehicule, sistemul de tarifare, sisteme de informare a călătorului, etc.;

3. Obiective orientate către beneficiari

- ✓ Menținerea caracterului social al transportului urban de călători;

✓ Montarea de sisteme de urmărire și monitorizare pentru informarea promptă a călătorilor despre mersul mijloacelor de transport;

✓ Modernizarea stațiilor de autobuz prin montarea de refugii acoperite pentru călători în toate punctele de îmbarcare.

În condițiile derulării optime a obiectivelor strategice, Transurb S.A. va obține următoarele rezultate:

✓ Societatea va redeveni o societate profitabilă;

✓ Reînnoirea parcului auto;

✓ Calitatea serviciilor vor fi la un nivel înalt, astfel încât transportul public va reuși să atragă cât mai mulți călători.

În prezent Transurb S.A. se confruntă datorii bugetare foarte mari, fapt pentru care a depus Notificarea nr. 15993/29.03.2021 privind intenția de a restructura debitele fiscale conform art. 3 alin. 2 din OG 6/2019 privind acordarea unor facilități fiscale, cu modificările ulterioare.

Principala modalitate de atingere a acestui scop, este restructurarea Transurb S.A. și menținerea în activitatea tehnică – comercială, cu toate consecințele sociale și economice ce decurg din aceasta.

Planul de restructurare, potrivit spiritului OG 6/2019, trebuie să satisfacă scopul restructurării, anume menținerea Transurb SA în viața comercială și socială, cu efectul menținerii serviciilor pe piață, oferirea de locuri de muncă, plata impozitelor și taxelor aferente activității curente conform măsurilor de restructurare și a celor restante.

Măsurile de restructurare a activității vizate de Transurb SA în vederea depășirii stării de dificultate abordează următoarele planuri:

- Măsuri privind restructurarea operațională
- Restructurarea obligațiilor bugetare

În concluzie, implementarea planului de restructurare aprobat deja de ANAF va reda societății Transurb SA Galați echilibrul financiar care să îi creeze premisele unei dezvoltări sănătoase și benefice pentru toate părțile implicate în proces – acționari, creditori (bancari, bugetari, furnizori, angajați, alte instituții publice), clienți

VIII. CRITERII ȘI OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ SPECIFICE MANDATULUI

Consiliul de Administrație al societății Transurb S.A., în conformitate cu cerințele formulate în Scrisoarea de așteptări emisă de către Autoritatea tutelară, își propune o serie de obiective de atins, pe perioada mandatului în vederea eficientizării activității de transport public local, a modernizării acestuia și a asigurării continue a unui confort și protecție a călătorului.

Societatea este un operator de transport cu recunoaștere pe piața locală, chiar națională deoarece ocupă locul 8 pe țară cu o cotă de piață de 1,77% din totalul societăților cu obiect principal de activitate "Transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători".

Societatea își propune să furnizeze un serviciu modern, de încredere și avatajos pentru cetățenii municipiului Galați. Transportul în comun va fi o alternativă viabilă la mașinile private care conferă confort, calitate, siguranță în exploatare și de mediu, susținând astfel politica municipalității de a reduce traficul auto în perimetrul orașului.

Unul din obiectivele strategice îl reprezintă atragerea de noi resurse financiare și fonduri care urmează a fi direcționate către modernizarea societății, respectiv a parcului auto, creșterea productivității muncii, rentabilizarea societății și nu în ultimul rând asigurarea legăturii dintre performanță, veniturile salariaților și echilibrul financiar al societății.

Obiectivele pe care Consiliul de Administrație și le propune pentru perioada 2021-2024 sunt stabilite în conformitate cu Scrisoarea de așteptări și sunt structurate pe următoarele categorii:

Obiective privind creșterea economică:

1) Previzionarea producției, aproximarea necesarului resurselor și volumul investițiilor viitoare;

Pentru realizarea acestui obiectiv Transurb S.A. întocmește anual Buget de Venituri și Cheltuieli ce reprezintă o previziune a producției (prin veniturile grupate pe clasificare bugetară), a resurselor angajate dar și prin planul de investiții întocmit anual anexa la BVC.

Începând cu data de 01.04.2021, nu mai există în municipiul Galați titluri de călătorie emise pe format hârtie, în afara biletelor cu cod QR, astfel toate vânzările sunt centralizate în timp real, în sistem electronic, pas ce va ajuta în atingerea obiectivului de cuantificare a veniturilor.

Mărirea veniturilor operaționale din vânzarea titlurilor de călătorie: bilete și abonamente, prin continuitatea implementării unor măsuri de marketing coerente, dinamice, adecvate cerințelor publicului călător.

Utilizarea adecvată a resurselor umane cu optimizarea costurilor salariale, respectiv modificarea organigramei actuale. Noua organigramă va structura într-un mod logic și funcțional toate compartimentele din societate.

2) Reconsiderarea cheltuielilor de exploatare și întreținere, prin realizarea unor măsuri de control a acestora având ca scop minimizarea cheltuielilor de transport;

Pentru ca acest obiectiv să fie îndeplinit este necesară cunoașterea poziției financiare a societății, aplicând ca instrument de control, în primul rând, corecta înregistrare cronologică, sistematică a informațiilor cu privire la poziția financiară a societății Transurb S.A.

În cursul anului 2022, au fost gestionate cu mare precizie comenzile de reparații, fiind introduse electronic și mapate. Acestea corespund în procent de peste 85% cu situația din pontaje a service-ului auto.

Consumul de piese și materiale este înregistrat în evidența contabilă pe fiecare comandă în parte, la fel și cheltuielile cu reparațiile vor fi gestionate mai riguros și vor suferi diminuări, prilejuite în principal de înnoirea parcului auto cu 40 de autobuze diesel euro 6, de mare capacitate marca BMC și de 20 de midibuze diesel marca Karsan.

Analiza prețurilor practicate de Transurb SA pentru publicitate, pe stâlpii din administrare, pe și în interiorul autobuzelor și corelarea lor cu prețul pieței, acolo unde este cazul, pentru a putea mări veniturile din publicitate.

Scăderea costurilor salariale, prin optimizarea activității de exploatare, a modului de programare a conducătorilor auto pentru îndeplinirea programului de transport zilnic, precum și eficientizarea activităților din zona mentenanței și a reparațiilor parcului auto; se va urmări respectarea întocmai a prevederilor Contractului Colectiv de Muncă în vigoare, în ceea ce privește salarizarea și a timpului de muncă și odihnă.

3) Continuarea implementării sistemului informatizat e-ticketing care asigură o cuantificare corectă a veniturilor și a fluxului de călători având ca rezultat maximizarea creșterii economice, compatibilă cu resursele existente;

Începând din luna mai 2021 agenții parteneri în acest proiect, implementat de UAT Municipiul Galați asigură mentenanța sistemului de ticketing, monitorizare și informare a cetățeanului și primesc zilnic feedback de la persoanele responsabile din cadrul societății cu privire la neconformitățile ce trebuie reglate pentru buna funcționare și raportare. Întrucât există un contract de mentenanță a sistemului de e-ticketing, Transurb prin persoanele responsabile se află în strânsă legătură cu furnizorul sistemului informatic și întreprinde demersuri pentru actualizarea și completarea cu informații necesare pentru cuantificarea corectă a veniturilor și a fluxului de călători în vederea maximizării creșterii economice în compatibilitate cu resursele existente.

4) Diversificarea obiectului de activitate și identificarea de noi oportunități de dezvoltare cu rol de rectificare a dezechilibrelor, asigurând dezvoltarea echilibrată și constantă.

Începând cu luna aprilie 2021 Transurb și-a completat obiectul de activitate cu următoarele coduri CAEN:

- 5030 – Transporturi de pasageri pe căi navigabile interioare
- 5040 – Transporturi de mărfuri pe căi navigabile interioare

În acest sens societatea își propune să efectueze curse regulate pe Dunăre între Galați și Brăila, precum și curse de agrement.

Strategia societății Transurb S.A. vizează restructurarea și modernizarea activității de transport public local în vederea efectuării unei activități eficiente cu mijloace de transport nepoluante. De asemenea se dorește atragerea de fonduri nerambursabile pentru susținerea strategiei și îndeplinirea obiectivelor.

Obiective privind îmbunătățirea serviciilor

1) Creșterea gradului de accesibilitate pentru toate persoanele, în special pentru persoanele cu nevoi speciale;

Pentru realizarea acestui obiectiv societatea își propune punerea în aplicare a unor instrumente informaționale diferite adaptate persoanelor cu handicap cum ar fi: sisteme de asistență vizuală, anunțuri vocale.

Se dorește asigurarea accesibilității fizice în zonele de așteptare și în vehicule de exemplu pentru landouri, cărucioare pentru copii, scaune cu rotile, cadre de mers.

Accesul facil al persoanelor cu nevoi speciale este posibil și prin strânsă colaborare între șoferi/vatmani și persoanele îndreptățite.

Realizarea de studii pentru mărirea gradului de mobilitate al populației orașului și introducerea de noi linii de transport precum și eliminarea pe cât posibil a traseelor care se suprapun.

2) Îmbunătățirea siguranței și securității în stații, opriri și în interiorul vehiculelor pentru călători și șoferi;

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv societatea își propune:

- punerea în aplicare a unei strategii de securitate, cum ar fi montarea camerelor video în stații și în interiorul vehiculelor;
- crearea unor condiții mai sigure în stații și în jurul acestora cum ar fi un iluminat mai bun. În prezent stațiile de transport public nu sunt prevăzute cu sisteme de iluminat proprii, singura sursă de lumină pe timp de noapte fiind iluminatul public stradal;
- formarea în domeniul siguranței și securității, precum și creșterea gradului de sensibilizare pentru șoferi și călători.

3) Monitorizarea serviciilor – evaluarea experiențelor pasagerilor care utilizează zilnic serviciile de transport public;

În vederea îndeplinirii acestui obiectiv în cadrul societății există un compartiment de monitorizare dar și un birou de relații cu publicul. Astfel călătorii sunt încurajați să semnaleze orice inconvenient, să depună petiții în vederea remedierii problemelor și îmbunătățirii serviciului de transport public. De asemenea există pe pagina de internet www.transurbgalati.ro secțiune dedicată călătorilor pentru depunerea petițiilor și nu în ultimul rând un chestionar privind satisfacția călătorilor intitulat "părerea ta contează".

4) Realizarea unei densități corespunzătoare a rețelelor de linii astfel încât distanțele de mers pe jos până la o stație de autobuz să fie cât mai reduse, în vederea încurajării creșterii deplasărilor cu transportul local în defavoarea deplasărilor cu autoturismul propriu.

În general, oamenii sunt dispuși să parcurgă distanțe de 300-500 metri pietonal până la preluarea unui mijloc de transport public. În acest sens majoritatea stațiilor sunt dispuse pe lângă obiective strategice unde există o densitate mai mare de călători. Astfel, au fost reprezentate ariile de acoperire ale stațiilor de transport public, considerându-se o rază de 500 de metri pentru rețeaua de tramvaie și de 300 de metri pentru celelalte moduri de transport public.

Obiective privind orientarea către beneficiari

1) Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare nr. 91780/04.05.2022, cu modificările și completările ulterioare și luând în considerare gradul de suportabilitate al populației;

Componenta socială ce caracterizează transportul urban de călători trebuie să fie o preocupare de bază a administrației locale. Această preocupare este determinată de faptul că serviciul de transport public este utilizat, în acest moment, în primul rând de categoriile sociale cu venituri medii sau mici.

Menținerea caracterului social presupune: practicarea unui nivel de preț al titlului de călătorie accesibil prin subvenționarea diferenței de tarif din bugetul Consiliului Local; aprobarea titlurilor de călătorie gratuite pentru anumite categorii de călători (veterani de război, persoane cu handicap, etc.) și subvenționarea lor din bugetul local sau de stat; aprobarea titlurilor de călătorie cu reducere de preț (pensionari, studenți, elevi, etc) și suportarea diferenței de preț de la bugetul local.

2) Montarea de sisteme de urmărire și monitorizare pentru informarea promptă a călătorilor despre mersul mijloacelor de transport.

Sistemele de afișaj electronic au fost instalate în peste 100 de stații, de la începutul anului 2021. Acestea informează călătorul în timp real, cu privire la timpul în care vor sosi în stație următoarele mijloace de transport. Sistemul de monitorizare și afișaj se actualizează în timp real oferind informații la minut, conferind un beneficiu și un confort real utilizatorului de serviciu public de transport.

Sistemul de monitorizare, devenit funcțional în 2020, asigură transmiterea datelor, în timp real, cu timpii pe care îi mai au de parcurs autobuzele, până la sosirea în stație. Astfel, prin sistemul GPS, acestea sunt localizate, datele sunt corelate cu cele din graficul de transport și timpii de sosire sunt calculați și afișați în timp real.

IX. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Planul de administrare cuprinde indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari pentru administratorii neexecutivi ai societății, stabiliți în Componenta de Administrare și în Scrisoarea de Așteptări.

Indicatorii de performanță ai activității curente reprezintă instrumente de măsură ce permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor propuse precum și cuantificarea rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării activităților ce au fost programate.

Acțiuni de guvernare corporativă și de supraveghere a directorului asumate de consiliu

- Urmărirea respectării obligațiilor de raportare trimestrială în concordanță cu OUG 109/2011;
- Urmărirea respectării obligațiilor de publicare pe site-ul Transurb SA www.transurbgalati.ro a documentelor în concordanță cu OUG 109/2011
- Alte raportări conform OUG 109/2011

În relația cu autoritatea tutelară, Consiliul de Administrație al Transurb SA va asigura publicarea pe pagina proprie de internet, a următoarelor documente și informații:

- Situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- Raportările contabile semestriale în termen de 48 de ore de la aprobare;
- raportul anual al auditorului extern;
- Componenta nominală a organelor de conducere, CV-urile membrilor consiliului de administrație și ale directorilor

Consiliul de administrație prezintă:

- semestrial, un raport asupra activității de administrare
- anual, un raport privind activitatea societății, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează
- anual, un raport cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor;

Consiliul de administrație va pune la dispoziția autorității publice tutelare informațiile necesare pentru elaborarea de către aceasta a raportului anual privitor la activitatea regiilor autonome și societăților comerciale.

Principii de acordare a dividendelor

Conform actului constitutiv al Transurb SA, Adunarea Generală a acționarilor, pe baza rapoartelor prezentate de Consiliul de Administrație, aprobă și modifică situațiile financiare anuale și fixează dividendul.

Conform dispozițiilor OG nr. 64/2001, cu modificările și completările ulterioare, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații:

- rezerve legale;
- alte rezerve;
- acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți;
- constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiecte cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și altor costuri aferente împrumuturilor externe;
- alte repartizări prevăzute de lege;
- participarea salariaților la profit;
- minimum 50% vărsăminte la bugetul local ori dividende

Resurse și condiții necesare pentru ducerea la îndeplinire a planului de administrare

La nivelul Transurb SA s-au identificat următoarele resurse:

- resurse financiare din încasările proprii și din subvenții aferente cifrei de afaceri;
- resurse umane prin salariații societății;
- resurse materiale: clădiri, mijloace de transport, materiale, piese, etc.

Condiții necesare pentru ducerea la îndeplinire a planului de administrare:

- îmbunătățirea calității transportului public;
- personal specializat pentru asigurarea respectării obligațiilor contractuale;
- pregătirea continuă a salariaților pentru a crea servicii de calitate, asigurând totodată motivarea acestora și inițiativa proprie a fiecărei persoane pentru un sistem unitar și performant;
- implementarea unui sistem de management integrat;
- managementul traficului pentru a crește gradul de satisfacție al călătorilor;
- protejarea mediului înconjurător prin scăderea emisiilor poluante ale mijloacelor de transport

- reconsiderarea cheltuielilor de exploatare și întreținere, prin realizarea unor măsuri de control al acestora.
- menținerea caracterului social al transportului urban de călători.

X. CONCLUZII

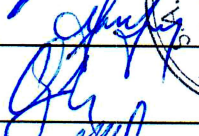
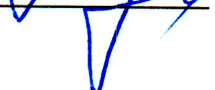
Prezenta componentă de administrare reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a societății, fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștință.

Principiile directoare privind administrarea Transurb SA, obiectivele strategice, țintele de performanță și prioritățile strategice stabilite prin prezentul Plan de Administrare se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru toți directorii societății.

În contextul OUG 109/2011, Consiliul de Administrație a inițiat elaborarea Planului de Administrare ce se va supune aprobării Adunării Generale a Asociaților

Prezentul plan de administrare trebuie considerat un document dinamic ce poate suferi actualizări și modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a unei modificări legislative care afectează activitatea societății.

Consiliul de administrație al Transurb S.A. Galați:

Mihu Georgel	– președinte	
Anghel Adrian – Nicu	– membru	
Oprea Nicușor Daniel	– membru	
Profir Marian	– membru	
Tercu – Găvan Tincuța	– membru	





COMPONENTA DE MANAGEMENT

A PLANULUI DE ADMINSTRARE

TRANSURB S.A.

2022-2025

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR ECONOMIC



CUPRINS

1. Sumar executiv

- 1.1 Repere generale
- 1.2 Cadrul instituțional și legal

2. Prezentarea societății

- 2.1 Proprietatea societății
- 2.2 Locație și facilități
- 2.3 Structură și angajați
- 2.4 Elemente componente și organizarea serviciului de transport în prezent

2.4.1 Rețeaua

2.4.2 Parcul auto

2.4.3 Numărul de pasageri

2.4.4 Strategia de prețuri

2.4.5 Strategia de marketing

2.4.6 Sistem de management integrat

3. Analiza contextului în care activează societatea TRANSURB

- 3.1 Analiza PESTLE
- 3.2 Analiza SWOT

4. Obiective strategice pentru perioada 2022 – 2026

- 4.1 Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății
- 4.2 Misiunea societății
- 4.3 Obiective strategice asumate de către TRANSURB 2022 - 2026
- 4.4 Măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor strategice

5. Obiective de performanță și indicatori specifici mandatului

- 5.1 Indicatori de performanță
- 5.2 Obiective de operaționalizat în concordanță cu strategiile de conducere

6. Priorități

7. Considerații generale. Concluzii.

1. SUMAR EXECUTIV

1.1. Repere generale

Planul de management al TRANSURB S.A. este documentul care, după validarea sa de către Consiliul de Administrație, va sta la baza activităților ce urmează a fi desfășurate în perioada 2022 – 2026, având ca scop creșterea rolului TRANSURB S.A. la dezvoltarea durabilă a mobilității în Municipiul Galați.

Planul de Management a conducerii executive al TRANSURB S.A., are la baza viziunea managerială a acestuia asupra perspectivelor de evoluție, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de către societate și de către autoritatea tutelară, având la bază premisa că numai printr-un bun management vor putea fi oferite servicii de calitate pentru locuitorii Municipiului Galați și, nu în ultimul rând, condiții de muncă decente pentru salariații societății.

Planul de Management, în contextul O.U.G nr. 109/2011, are în vedere dezvoltarea durabilă a societății ținând cont de oportunitățile și amenințările din mediul extern precum și interesele asociatului unic.

Acest document este corelat cu Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Galați nr. 91.780/2022, aprobat prin HCL nr. 285/2022, încheiat cu Primăria Municipiului Galați pe o perioadă de 5 ani începând cu data de 04.05.2022.

Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Galați nr. 91.780/2022 a fost încheiat cu respectarea Regulamentului Parlamentului European și al Consiliului Uniunii Europene nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, care reglementează și definește, la nivelul Comunității Europene, modul în care autoritățile competente, autoritatea publică sau un grup de autorități publice, pot acționa în domeniul transportului public de călători pentru a garanta prestarea de servicii de interes general, stabilind condițiile în care autoritățile competente, atunci când impun sau contractează obligații de serviciu public, compensează operatorii de servicii publice pentru costurile suportate și/sau acordă drepturi exclusive în schimbul îndeplinirii obligațiilor de serviciu public. Regulamentul nr. 1370/2007 a fost adoptat la 23 octombrie 2007 și a intrat în vigoare la 3 decembrie 2009. Este obligatoriu și se aplică direct de către toate statele membre ale Uniunii Europene. Vizează crearea unei piețe interne pentru furnizarea serviciilor de transport de călători. Stabilește, de asemenea, condițiile în care plățile compensatorii prevăzute în contractele și concesiunile din domeniul serviciilor publice de transport de călători sunt considerate compatibile cu piața internă și sunt exceptate de la cerința de notificare prealabilă a Comisiei privind ajutoarele de stat. În vederea interpretării dispozițiilor Regulamentului (CE)

nr. 1370/2007, Comisia Europeană a emis Comunicarea nr. 2014/C92/01, bazată pe bunele practici, precum și pe jurisprudența Curții de Justiție a Uniunii Europene.

Planul de Management este structurat riguros și cuprinde direcții strategice de acțiune privind administrarea tuturor resurselor, proceselor operaționale și de management ale societății în scopul realizării cu maximă eficiență a obiectivelor de performanță stabilite.

Având în vedere scopurile menționate mai sus, Planul de Management al conducerii executive, coroborat cu Planul de Administrare al Consiliului de Administrație, devine principalul document strategic al societății TRANSURB S.A. GALAȚI.

Planul de Management este un document dinamic și pot apărea actualizări/modificări generate de implementări sau schimbări semnificative ale mediului în care funcționează societatea și, prin urmare, pot fi aduse modificări ulterioare obiectivelor stabilite prin prezentul Plan de Management în funcție de schimbările intervenite, modificări ce vor fi supuse analizei și aprobării Consiliului de Administrație și ulterior reprezentanților Adunării Generale a Acționarilor.

Pornind de la Planul de Mobilitate Urbană Durabilă aprobat prin Hotărârea Consiliului Local al municipiului Galați nr. 562/29.12.2020 și având în vedere măsurile propuse prin POR 2014-2020, misiunea S.C. TRANSURB S.A. privind transportul durabil îl reprezintă îmbunătățirea continuă a calității vieții prin realizarea și susținerea unui sistem de transport modern care să fie sustenabil, atât din punct de vedere economic, cât și social.

1.2. Cadru instituțional și legal

1.2.1. Cadru instituțional

Prezentul Plan de Management a fost elaborat în temeiul art. 30 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, aprobată prin Legea 111/2016, cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/12.10.2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Prezentul Plan de Management este corelat și dezvoltă Planul de Administrare al Consiliului de Administrație, în conformitate cu cerințele O.U.G. nr. 109/30.11.2011.

Directorul General al Transurb S.A. Galați a fost desemnat de către Consiliul de Administrație, prin Decizia nr. 18 din data de 13.07.2022, pe o perioadă de 4 ani.

Directorul Economic al Transurb S.A. Galați a fost desemnat de către Consiliul de Administrație, prin Decizia nr. 19 din data de 13.07.2022, pe o perioadă de 4 ani.

Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări elaborată de Consiliul Local al Municipiului Galați, în calitate de Autoritate Publică Tutelară și stabilește misiunea,

obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru derularea activității de transport public local pentru perioada 2022-2026. Prezentul Plan de Administrare a fost întocmit plecând de la premisa asigurării competitivității societății și pregătirii acesteia pentru respectarea noului contract de delegare a serviciului de transport public local nr. 91.780/04.05.2022.

1.2.2. Cadru legal

Cadrul legal în baza căruia a fost întocmit prezentul plan de administrare și în baza căruia societatea își desfășoară activitatea este definit în principal de următoarele acte legislative:

- Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Hotărârea de Guvern nr. 722/2016 privind normele de aplicare a OUG nr. 109/2011;
- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară;
- Legea nr. 92/2007 a serviciilor de transport public local;
- Regulamentul CE 1370 /2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier și de abrogare a Regulamentelor CEE nr. 1191/69 și 1107/70 ale Consiliului;
- Comunicarea Comisiei referitoare la orientări pentru interpretarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, 2014/C092/01;
- Ordin nr. 272/2007 pentru aprobarea Normelor-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile de transport public local de persoane;
- Ordin nr. 972/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru pentru efectuarea transportului public local și a Caietului de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local;
- Ordonanța de Guvern nr. 27/2011 privind transporturile rutiere;
- Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Hotărârea de Guvern nr. 123/2002 - Normă metodologică de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare.
- Hotărârea nr. 309 din 19.04.2022 pentru modificarea HCL nr. 55/27.01.2022 privind aprobarea tarifelor practicate pentru serviciul de transport public local de persoane, a facilităților acordate categoriilor de pasageri care beneficiază de gratuități și reduceri la transportul în comun.
- Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local la nivelul Municipiului Galați nr. 91.780/04.05.2022 aprobat prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Galați nr. 285/12.04.2022.
- Hotărârea Consiliului Local nr. 229/28.04.2021 privind Scrisoare de așteptări privind performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale societății Transurb S.A.



2. PREZENTAREA SOCIETĂȚII

2.1. Proprietatea societății

TRANSURB S.A. este un operator de transport public urban cu tradiție. A luat ființă în anul 1998, ca urmare a reorganizării R.A.T.U. Galați, care a funcționat în perioada 1991 - 1998 și care la rândul ei a luat naștere ca urmare a reorganizării I.J.T.L. înființată în anul 1979. Din 1998 este societate comercială pe acțiuni fondată în conformitate cu Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare și se află în întregime în proprietatea municipalității cu acționar principal Consiliul Local Galați. TRANSURB deține exclusivitate în realizarea serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Galați.

2.2. Locație și facilități

TRANSURB deține actualul depou care asigură condiții moderne pentru desfășurarea activităților: parcare pentru autobuze, ateliere de reparații și întreținere, depozite, stație ITP, spălătorie automată, stație de carburanți și birouri administrative. Locația este situată în bulevardul George Coșbuc nr. 259 lot2/1, se află în proprietatea UAT Municipiul Galați și are o suprafață de 66.337 mp.

2.3. Structură și angajați

Conform organigramei aprobate cu HCL 606/29.09.2022 societatea prevede un număr de 680 de salariați până la finele anului 2022. La nivelul lunii noiembrie 2022, din numărul total de salariați prevăzut, sunt angajate 663 persoane, dintre care 360 sunt conducători auto. Motivarea forței de muncă prin factorul salarial a fost identificată ca necesară pentru asigurarea pe termen lung a unor performanțe operaționale comparabile, precum și pentru reducerea fluctuației de personal, în special din zonele critice cheie, respectiv personalul de bord. Creșterea numărului de personal, în special conducători de autobuz, a condus la reducerea orelor suplimentare decontate și implicit a costurilor aferente, precum și la ameliorarea situației concediilor de odihnă restante.

Modalitatea de aplicare a unor dispoziții cu caracter legal și dispoziții cu caracter normativ intern privitoare la disciplina muncii sunt stabilite prin Regulamentul Intern, Regulamentul de Organizare și Funcționare al societății și Codul de conduită etică și profesională.

Proiectele de modernizare și dezvoltare ale societății, potrivit proiectelor în derulare și cele preconizate pe termen scurt, impun și extinderea structurii de personal, cu menținerea necesității de personal calificat, având în vedere noile tehnologii aplicate (tehnologii alternative

autobuze, management trafic și e-ticketing). Un rol important în adaptarea personalului existent îl constituie programul de formare profesională.

Factorul uman are un rol esențial în realizarea obiectivelor entității. Astfel, resursa umană, prin utilizarea tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția entității, contribuie decisiv la îndeplinirea obiectivelor programate.

TRANSURB S.A. Galați are în vedere optimizarea structurii organizatorice în scopul creșterii eficacității folosirii resurselor umane.

În contextul modificărilor intervenite la nivelul structurii de personal în perioada 2021 – 2022, evoluția numărului de salariați a fost următoarea:

Structura personalului la data de 31.12.2022

Nr. crt.	Categorii de personal	Numar efectiv de personal la data de 31.12.2021	Procent (%)
1.	TESA	52	7
2.	Personal operativ, din care:	130	19
	Controlori bilete	39	6
	Controlori trafic	2	0.4
	Casieri	57	8
	Operatori relatii cu publicul	2	0.4
	Operatori monitorizare	1	0.2
	Dispeceri	9	1
	Inspectori exploatare trafic	8	1
	Maistri	4	1

	Operatori (FAZ, calculator, prognozare)	7	1
3.	Personal muncitor, din care:	523	74
	Conducători auto	395	56
	Vatmani	14	2
	Personal întreținere	94	14
	Spălători vehicule	11	2
4.	TOTAL	705	100

Structura personalului la data de 30.11.2022

Nr. Crt.	Categoriile de personal	Număr efectiv de personal la data de 30.11.2022	Procent (%)
1.	TESA	53	8
2.	Personal operativ, din care:	100	15,1
	Controlori bilete	24	3,6
	Controlori trafic	4	0,6
	Casieri (casieri cabine, casier financiar)	39	5,9
	Operatori relații cu publicul	2	0,3
	Operatori monitorizare	2	0,3
	Dispeceri	8	1,2
	Maiștri	6	0,9

	Șefi coloană	8	1,2
	Operatori (FAZ, calculator și rețele, facturare)	7	1,1
3.	Personal muncitor, din care:	510	76,9
	Conducători auto	360	54,3
	Vatmani	33	5
	Personal întreținere	102	15,3
	Spălători vehicule	15	2,3
4.	TOTAL	663	100

Evoluția numărului de personal în ultimii 3 ani

Anul	2019	2020	2021
Număr de angajați	744	757	705
Număr mediu de angajați	713	718	684

Pentru perioada 2022 – 2026, TRANSURB S.A. are în vedere îmbunătățirea productivității muncii și sprijinirea dezvoltării personale a angajaților, (ex. Relația cu publicul călător, reducerea conflictelor la locul de muncă, comunicarea interpersonală, instruire privind Codul de conduită a personalului TRANSURB S.A., instruire privind siguranța circulației, Codul rutier, conduita conducătorilor de autobuz în diferite situații în circulație, etc.). Pentru a atinge și menține competența necesară pentru activitățile prestate de personalul societății, se vor identifica, planifica și conduce activități de instruire pentru toate categoriile de angajați. Cursurile de instruire vor fi ținute în domeniul profesional, al managementului calității și al siguranței la lucru.



2.4.Elemente componente și organizarea serviciului de transport în prezent

În prezent, TRANSURB S.A. Galați este organizată pe subunități cu activități distincte astfel:

- Autobaza (str. George Coșbuc nr. 259 Galați);
- Sectia de Transport Electric- Depoul 1 (Piața Energiei) și Depoul 2 (Bariera Traian).

De asemenea, TRANSURB S.A. Galați dispune de un număr de 7 stații de redresare, după cum urmează:

SR1 – Str. Cerealelor

SR2 – Depoul nr. 1

SR3 – Flora

SR4 – pe platforma Liberty – scoasă din funcțiune

SR5 – Depoul nr. 2

SR6 – Piata Moruzzi – în conservare

SR7 – Tiglina 2

Începând din luna septembrie 2022, activitatea din cele 5 stații de redresare funcționale (SR1, SR2, SR3, SR5 și SR7) este supravegheată video și comandată prin sistemul SCADA din centrul de comandă aflat în SR2-Depoul nr. 1.

Activitatea acestor subunități este coordonată de compartimentele funcționale ce își desfășoară activitatea în bulevardul George Coșbuc nr. 259, la sediul administrativ. Societatea este structurată astfel:

- Birou juridic patrimoniu;
- Serviciul Resurse Umane, Salarizare, Arhivă, Secretariat;
- Compartiment Management Guvernanță Corporativă;
- Compartiment Control Financiar de Gestiune;
- Compartiment Audit Intern;
- Compartiment SSM, SU;
- Compartiment Marketing Relații Publice;
- Serviciul Tehnic Administrativ Mediu;
- Birou Achizitii, Aprovizionare;
- Compartiment magazii – Depozite Formatare Carduri;

- Compartiment IT;
- Compartiment Menținanță TVM;
- Stație ITP;
- Birou Contabilitate;
- Compartiment Financiar;
- Compartiment Gestiuni Bilete – Abonamente;
- Birou Exploatare Comercial;
- Birou Control Siguranța Circulației;
- Autobaza;
- Secția Transport Electric.

2.4.1. Rețeaua

În prezent TRANSURB deservește linii de autobuze, troleibuze și tramvaie organizate într-o rețea, care acoperă aproape întreg orașul.

Rețeaua de linii din Municipiul Galați este structurată după cum urmează :

- *Rețeaua de autobuze*

Rețeaua de autobuze prezintă flexibilitate ridicată din punct de vedere al configurării traseelor, nefiind condiționată de existența infrastructurii dedicate. În total, în cadrul rețelei de transport urban funcționează 29 trasee de autobuz care deserveșc teritoriul urban prin intermediul a 267 stații. Frecvențele de circulație variază între 1 și 7 vehicule pe oră în funcție de traseu și de perioada din zi. În zilele lucrătoare troleibuzele funcționează în intervalul orar 5:00 - 22:30. Lungimea traseelor variază între 4,2 km și 22,4 km. Se poate observa că viteza comercială medie variază între 10,6 km/h și 17,6 km/h.

- *Rețeaua de troleibuze*

Troleibuzul reprezintă mijlocul de transport public de capacitate medie care nu are asociate efecte negative asupra mediului în care funcționează. Limitarea în cazul rețelei de troleibuze este dată de infrastructura necesară pentru alimentarea cu energie electrică. În prezent în cadrul rețelei de transport public, funcționează 1 traseu de troleibuz, care deservește teritoriul urban prin intermediul a 36 de stații. Lungimea traseului este de 18,8 km. În zilele lucrătoare troleibuzele funcționează în intervalul orar 5:00 - 22:30. Viteza comercială medie înregistrată la nivelul rețelei de troleibuze este de 13,9 km/h.

- *Rețeaua de tramvaie*

Municipiul Galați este printre puținele centre urbane din România în care este în funcțiune sistemul de transport public nepoluant - tramvaiul. Comparativ cu celelalte moduri de transport public, rețeaua de tramvaie prezintă flexibilitate redusă, funcționarea acestui mod de transport fiind condiționată de existența unei infrastructuri și a unor vehicule foarte costisitoare. În situația actuală, pe rețeaua de tramvaie existentă în Municipiul Galați funcționează 3 trasee, a căror lungime variază între 14 km și 18 km și care deserveșc teritoriul urban prin intermediul a 53 de stații. În zilele lucrătoare tramvaiele funcționează în intervalul orar 5:00 - 22:30. Viteza comercială medie înregistrată la nivelul rețelei de tramvaie este de 16 km/h.

În ceea ce privește accesibilitatea rețelei de transport public, aceasta este evaluată prin raportarea la distanța de mers pe jos până la cea mai apropiată stație. În general, oamenii sunt dispuși să parcurgă distanțe de 300 - 500 metri pietonal până la preluarea unui mijloc de transport public. Astfel, au fost reprezentate ariile de acoperire ale stațiilor de transport public, considerându-se o rază de 500 m pentru rețeaua de tramvaie și de 300 m pentru celelalte moduri de transport public. Rețeaua de transport este organizată astfel încât modurile de transport operate de Transurb să acopere în mare măsură teritoriul întregului oraș, asigurând o accesibilitate teritorială ridicată din/către zonele centrale, precum și din/cartierele de locuințe.

2.4.2. Parcul Auto

Prin tabelul de mai jos prezentăm numărul mijloacelor de transport, sub aspect numeric pentru realizarea programului de transport așa cum a fost aprobat de către Consiliul Local Galați.

Mijloc de transport	Program de transport (Nr.km,anual)	Mijloace auto necesare	Mijloace auto active	Grad de acoperire (%)
Autobuz	6.105.789	95	140	100
Troleibuz	1.109.940	14	24	100
Tramvai	903.766	8	15	100

Pentru a deservi cele 33 de linii, compania deține în acest moment un parc de 179 de mijloace de transport structurat astfel:

Tip/marca	Nr.veh. active	Anul fabricari	Anul achizitiei	Lungime (m)	Nr. locuri	Tip podea	Tip motor	Standard Euro	Adaptare pers. cu handicap
Autobuz BMC	40	2019	2019	11.90	98	coborata	diesel	R6	trapa
Autobuz BOVA	1	2003	2003	10,4	36	În trepte	diesel	R3	nu
Autobuz Mercedes	2	2000	2000	11,96	81-85	În trepte	diesel	R2	nu

Autobuz hybrid Solaris	20	2021	2021	12,00	102	coborata	Diesel- electric	R6	trapa
Autobuz DAF B96	2	1999	2010	12,00	91	În trepte	diesel	R2 (depanare)	kneeling
Autobuz MAZ	5	2008	2003	12,00	104	În trepte	diesel	R4	trapa
Autobuz DAF SB 250	24	2003	2015	12,00	93	În trepte	diesel	R3	trapa/ kneeling
Autobuz DAF SB 200	26	2003	2016	11,83	74	În trepte	diesel	R3	kneeling
Microbuz Karsan Jest+	20	2019	2019	5,84	23	coborata	diesel	R6	trapa
Troleibuz MAZ-ETON	7	2008	2003	12,00	103	În trepte	electric	-	trapa
Troleibuz Skoda	17	2017	2017- 2019	12,30	91	coborata	electric	-	trapa/ kneeling
Tramvai Astra	8	2021	2021	18,60	114	coborata	electric	-	trapa
Tramvai ZGT6	7	1988	2006- 2012	25,00	146	În trepte	electric	-	nu

TOTAL MIJLOACE DE TRANSPORT ACTIVE SEPTEMBRIE 2022:

TIP	NR.VEHICULE	VECHIME MEDIE (ani)
autobuze	120	10,57
microbuze	20	3
troleibuze	24	7,37
tramvaie	15	16,4
TOTAL	179	9,33

2.4.3. Numărul de pasageri

Din datele analizate, reiese că în anul 2021 TRANSURB a transportat un număr de 22.300.280 călători, cu o medie zilnică 61.097 călători.

Pentru prima perioadă a anului 2022 (Ianuarie 2022 – August 2022), mijloacele de transport TRANSURB au transportat zilnic, în medie un număr de 75.826 călători, adică un total de 18.198.357 pasageri.

Ținând cont de contextul incert și de situația pandemiei cu care ne-am confruntat, estimăm că până la finalul anului 2022, vom putea atinge un număr de aproximativ 27.676.668 călători transportați.

2.4.4. Strategia de Marketing

În ceea ce privește activitatea de transport public, există o serie de dificultăți în aplicarea instrumentelor de marketing clasice, acestea fiind generate de caracteristicile specifice ale acestui tip de serviciu. Deoarece resursele companiei sunt limitate, o strategie care are ca scop creșterea rapidă și într-o foarte mare măsură a numărului de călători poate duce la o situație în care transportul public nu va putea face față unui aflux prea mare de utilizatori, mai ales la orele de vârf, acest lucru afectând calitatea serviciului. Obiectivul principal - pe termen scurt - în acest caz este acela de a păstra clienții existenți și de a promova un serviciu de o calitate mai bună pentru călători.

Ținând cont de cele prezentate mai sus, strategia de marketing a societății este una adaptată la cerințele de transport ale locuitorilor Municipiului Galați.

Cadrul strategiei de marketing este alcătuit din următoarele obiective ale companiei:

- Fidelizarea clienților actuali;
- Creșterea indicelui de satisfacție a clienților;
- Creșterea numărului de călători transportați;
- Adaptarea planului de transport în concordanță cu cerințele clienților și cu dezvoltarea dinamică a orașului;
- Urmărirea permanentă a gradului de încărcare a autobuzelor;
- Îmbunătățirea permanentă a modului de adresare către clienți;
- Actualizarea permanentă a canalelor de difuzare a informațiilor de interes public;
- Reducerea numărului de reclamații;
- Creșterea calității serviciului de transport public;
- Promovarea transportului public.

Modalitățile prin intermediul cărora se urmărește atingerea acestor obiective sunt:

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Informarea eficientă a călătorilor asupra traseelor și a orarului, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, etc.;
- Promovarea modalităților de transport "Verde" – mijloace de transport nepoluante;
- Promovarea impactului pe care îl are asupra mediului utilizarea mijloacelor de transport public în detrimentul autoturismelor proprii;
- Creșterea numărului utilizatorilor transportului public prin publicitatea bazată pe argumente legate de cost, în conformitate cu strategia municipalității gălățene de a reduce traficul privat în oraș și în colaborare cu companii private - pentru a motiva angajații acestora să folosească transportul public;
- Oferirea de modalități cât mai diversificate și accesibile de achiziționare a tichetelor de călătorie;
- Atragerea unui număr mai mare de elevi și studenți înspre transportul public de călători;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, confort, punctualitate, curățenie, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurarea unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor.

Transurb S.A. are ca obiectiv principal creșterea calității și atractivității transportului public, și dorim să credem că în viitorul apropiat atât numărul de călători, cât și condițiile de transport oferite acestora vor fi substanțial îmbunătățite, iar imaginea societății va putea beneficia de o re poziționare raportat la percepția actuală pe care o are publicul cu privire la transportul public în general. Anual, prin planul de marketing și planul de comunicare, se stabilesc obiective privind promovarea transportului public local și diverse campanii de interes public.

2.4.5. Sistem de management integrat

Societatea Transurb are implementat și certificat un Sistem Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății în Muncă, Control Intern Managerial, în conformitate cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015, SR EN ISO 45001:2018, aplicate domeniului de activitate al organizației.

În acest sistem a fost integrat și Controlul Intern Managerial, conform Ordinului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entităților publice.

Îmbunătățirea continuă este dezideratul pentru a menține aceste certificări și a ajunge la asigurarea calității maxime, eliminarea neconformităților și creșterea eficienței proceselor din cadrul Transurb.

3. Analiza contextului în care activează societatea TRANSURB

Elaborarea unei strategii care urmărește eficientizarea activității societății, impune realizarea unei panorame asupra punctelor slabe și a celor forte ale societății, care se poate realiza prin intermediul analizei PESTLE și analizei SWOT.

Practic, când ne gândim la analiza PESTLE, aceasta presupune un studiu ce constă în analiza factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici și legislativi care constituie macromediul și descriu imaginea de ansamblu a locului unde își desfășoară activitatea o companie, la nivel național sau regional. Cu toate că există diferențe între analizele PESTLE și SWOT, pe care le vom prezenta în cele ce urmează, acestea sunt concepute pentru a crește o afacere.

Analiza PESTLE examinează situația și potențialul pieței, pentru a indica în mod special atractivitatea acesteia din perspectiva factorilor externi studiați, în timp ce analiza SWOT este folosită pentru a evalua mediul intern al companiei prin identificarea punctelor slabe și a celor forte, dar și a mediului extern, pentru a fi stabilite oportunitățile și amenințările.

Diferența majoră între cele două instrumente este aceea că PESTLE se folosește doar pentru analiza mediului extern, în timp ce SWOT permite atât evaluări interne, cât și externe.

Acronimul SWOT se referă la punctele tari (Strengths), punctele slabe (Weaknesses), oportunități (Opportunities) și amenințări (Threats).

Punctele tari se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile de care societatea dispune și care sunt superioare celor deținute de alte societăți similare.

Punctele slabe se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile insuficiente sau de o calitate inferioară celor deținute de alte societăți similare.

Oportunitățile se referă la mediul extern și reprezintă suma evoluțiilor favorabile ale mediului extern societății, care poate îmbrăca forme extrem de diferite plecând de la schimbările legislative, integrarea europeană și posibilitatea oferită comunității de a se dezvolta într-o formă superioară pe ansamblu sau pe domenii de interes.

Amenințările se referă la mediul extern și reprezintă evoluții defavorabile ale acestuia privite în ansamblu, care pot îmbrăca forme extrem de diferite, plecând de la schimbările de mentalitate, lacunele legislative și evoluții economice negative sau instabile care afectează capacitatea societății de a atinge obiectivele strategice pe care și le-a propus.

3.1. Analiza PESTLE

Factori Politici	Factori Economici
• Legislația Națională și Europeană • Cadrul legislativ în domeniul fiscal și al afacerilor • Organismele de reglementare • Politica guvernului • Legislația muncii • Respectarea legii, birocrăția • Riscul politic: tensiuni create de sindicate	• Situația curentă în economie • Dirijarea investițiilor publice către transportul public • Politicile economice și monetare, cursul valutar leu – euro, inflația, rata de refinanțare și ratele dobânzilor • Rata șomajului, cererea la muncă, costul forței de muncă • Venitul disponibil • Creșterea nivelului de trai care generează o creștere a așteptărilor publicului cu privire la calitatea serviciilor publice • Concurența privind resursa umană disponibilă • Relația cu furnizorii de bunuri și servicii
Factori sociali	Factori tehnologici
• Politica din domeniul asistenței sociale • Situația demografică, tendințele demografice și stilul de viață al cetățenilor • Modele de angajare, atitudinea față de muncă • Modificarea structurii pe vârste a forței de muncă • Fenomenul migrației externe a forței de muncă • Nivelul educațional • Atitudinea populației față de calitate și protejarea mediului • Mobilitatea populației • Probabilitatea schimbărilor socio-culturale • Utilizarea socială a mass-media, publicitatea	• Politica statului în domeniul tehnologic • Impactul tehnologiilor noi • Atracția tehnologică a sectorului • Impactul internetului și reducerea costului de comunicare • Probabilitatea schimbărilor tehnologice pe perioada medie de timp 3-5 ani • Prețurile tehnologiei • Legislația tehnologică • Potențialul inovării • Acces tehnologic, licențiere • Probleme de proprietate intelectuală

• Modificări legislative care afectează comportamentul social • Imaginea organizației • Pandemii, evenimente și influențe majore	
Factori Legali	Factori de Mediu
• Reglementări și controale • Sistemul de impozitare • Acordarea de compensații/subvenții • Standardele minime de calitate ale produselor / serviciilor • Dreptul muncii • Protecția consumatorilor și e-commerce • Protejarea datelor	• Reglementări europene/naționale privind protecția mediului • Atitudini față de energia regenerabilă și susținerea acesteia • Reciclarea • Poluarea • Consumul de energie • Amplasarea geografică • Vremea

3.2. Analiza SWOT

Aspecte Interne	Aspecte Externe
Puncte tari: • stabilitate - contract de delegare a serviciului de transport către TRANSURB cu valabilitate 5 ani; • sprijinul Municipality Galați, care prin contractul de delegare a serviciului de transport public în Municipiul Galați asigură exclusivitatea realizării acestuia de către TRANSURB; • înnoirea parcului auto; • ticketing diversificat; • sistem de vânzare a biletelor cu card contactless, în toate autobuzele Transurb;	Oportunități: • achiziția de autobuze ecologice, prin accesarea de către municipalitate de fonduri europene nerambursabile; • transportul public local – o alternativă la deplasările cu automobilele private, în actualele condiții de congestionare a traficului în Galați • politica companiilor de a suporta costurile deplasărilor salariaților cu transportul public; • politica Primăriei Galați, care promovează transportul public ca modalitate de a călători ieftin, convenabil și în condiții de

• sistem de achiziție a titlurilor de călătorie cu ajutorul telefonului mobil; • credibilitate în fața creditorilor și finanțatorilor; • capacitatea societății de a asigura modernizarea infrastructurii de transport public (autobază nouă + mijloace de transport noi - în concordanță cu viziunea autorității publice tutelare); • foarte bună cunoaștere a reglementărilor legale; • obținerea și menținerea certificării Sistemului de Management al Calității, Mediului și Sănătății și Securității Ocupaționale; • informarea bună a publicului călător cu privire la serviciile de transport public local; • promovarea serviciilor Transurb prin mijloace proprii și media; • deschidere pentru adaptarea planului de transport la cerințele clienților; • reparații și mentenanță în regie proprie care determină costuri scăzute; • realizare de venituri și din activități conexe: ITP, publicitate pe / în mijloacele de transport; • personal cu experiență și aptitudini specifice care permit realizarea obiectivelor societății; • sediu modern care oferă condiții de muncă îmbunătățite pentru salariați; • dotarea atelierelor cu utilaje care permit aplicarea unor tehnologii moderne de mentenanță și reparații; • sistem modern de evacuare a gazelor de eșapament din ateliere;	- siguranță, raportat la utilizarea parcurilor disponibile; • dezvoltarea sistemului de ticketing și a accesibilității acestuia; • creșterea numărului de furnizori de piese și servicii necesare mentenanței și reparațiilor parcului de autobuze ; • posibilitatea în viitor a dezvoltării transportului public prin constituirea zonei metropolitane Galați, conform Legii nr. 351/2001; • posibilitatea extinderii în viitor a traseelor școlare; • creșterea numărului de agenți economici autorizați care pot valorifica și elimina deșeurile;
--	---

• spălătorie modernă dotată cu sistem de recirculare a apei prin care se realizează economisirea consumului de apă; folosirea apei pluviale la spălătorie (economie resurse); • sistem modern de decantare prin care se realizează tratarea apei uzate înainte de deversarea acesteia în sistemul de canalizare municipal (protejare mediu); • valorificarea și eliminarea în proporție de 100% a deșeurilor generate de unitate prin intermediul unor agenți economici autorizați (protejare mediu); • existența unui număr corespunzător de puncte de colectare locale de deșeuri în toate atelierele unității, în funcție de tipul și cantitățile de deșeuri generate;	
Puncte slabe: Declanșate de epidemia de coronavirus: • scaderea veniturilor proprii • număr ridicat de concedii medicale ale personalului propriu • suprasolicitarea personalului • puncte de lucru insuficiente în atelierul de revizii – reparații • personal insuficient în atelierul de revizii – reparații, datorită nivelului salarial, raportat la mediul privat • număr insuficient de personal de bord – conducători de autobuz, datorită nivelului salarial, raportat la mediul privat • aparatura de diagnoză insuficientă pentru acoperirea tuturor mărcilor de autobuze; • călători frauduloși;	Amenințări: Declanșate de epidemia de coronavirus: • criză economică • folosirea modalităților alternative de deplasare și utilizarea redusă a transportului public • societățile economice / instituțiile să nu mai funcționeze la capacitate normală • instituțiile de învățământ să rămână închise • modificări legislative • impunerea stării de urgență • costuri suplimentare pentru societate • legislație ambiguă și restrictivă; • lipsa personalului calificat în domeniu pe piața muncii (șoferi profesioniști, mecanici/ electricieni); • nu toți furnizorii dețin certificate de conformitate RAR-OC pentru piesele/

• fluctuații de personal (în special conducători auto); • comunicare deficitară între departamente; • limitări în motivarea personalului tehnic, economic și socio-administrativ, datorită salariilor mici; • deteriorarea în timp a chioșcurilor de vânzare a biletelor; • timpi mari de încadrare – retragere a autobuzelor în/din traseu; • comportament neadecvat al șoferilor; • reclamații privind calitatea transportului; • vechimea ridicată a unei părți din parcul de autobuze duce la poluarea solului și a aerului; • creșterea consumului de combustibil și ulei la autobuzele cu vechime ridicată.	• materialele care necesită omologare sau certificare RAR în vederea introducerii pe piață; • orientarea beneficiarilor serviciilor prestate de Transurb, mai ales a societăților comerciale, către operatori de transport privați - curse convenție care execută transport în aceleași zone; • cererea de transport să fie satisfăcută de moduri complementare sau concurente transportului public; • contextul regional și nivelul salarial impus de companiile multinaționale din zona fac dificilă recrutarea de personal în condițiile restricțiilor legislative impuse de legislația în sectorul public; • creșterea numărului călătorilor frauduloși; • creșterea prețului combustibilului și a pieselor de schimb; • creșterea duratelor de deplasare în sistemul de transport public din cauza caracteristicilor tehnice ale infrastructurii de transport; • creșterea traficului auto ca urmare a dezvoltării economice care conduce la creșterea întârzierilor în trafic; • expunerea la risc valutar; • calamități naturale, incendii.
---	---

4. Obiective strategice pentru perioada 2022 – 2026

Documentele de referință, în vigoare, în care se regăsesc cerințele și obiectivele pentru transportul public local de călători sunt Scrisoarea de așteptări aprobată prin Hotărârea Consiliului Local nr. 229/28.04.2021 și Planul de Mobilitate Urbană Durabilă aprobat prin Hotărârea Consiliului Local al municipiului Galați nr. 562/29.12.2020. Totodată având în vedere măsurile propuse prin POR 2014-2020, misiunea S.C. TRANSURB S.A. privind transportul durabil o reprezintă îmbunătățirea continuă a calității vieții prin realizarea și susținerea unui sistem de transport modern care să fie sustenabil, atât din punct de vedere economic, cât și social.

4.1 Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății

Managementul S.C. TRANSURB S.A. pe perioada mandatului Directorului General, respectiv 13.07.2022 – 13.07.2026 va viza pe de o parte continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernanței corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

În continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu Strategia de Dezvoltare a Societății și cu programul managerial al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial, specific guvernanței corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

Strategia de dezvoltare a serviciului de transport public actuală este parte componentă a dezvoltării durabile a Municipiului Galați prin oferirea de servicii economice și sociale tuturor locuitorilor comunității fără compromiterea viabilității sistemelor naturale, sociale și economice.

Pentru dezvoltarea transportului public, se vor ținti realizarea următoarelor principii și linii directoare:

- Relația cu consumatorii (călătorii) va avea la bază următoarele linii directoare:
 - Sporirea calității serviciilor prestate - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a unor investiții în achiziția de autobuze și trolee noi și a modernizării infrastructurii de transport pe toate traseele de transport, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii organizației;
 - Transparentizarea fluxurilor comunicaționale - se va stabili un interval de timp al personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească clienții în audiență;
 - Soluționarea promptă a reclamațiilor - îmbunătățirea interacțiunii cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu cetățenii;
 - Confidențialitate – cu privire la datele cu caracter personal al consumatorilor;
 - Performanță – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului societății, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul.
- Relația cu administratorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Transparență și comunicare** - directoratul societății elaborează periodic și prezintă consiliului de administrație sau, după caz, consiliului de supraveghere un raport în care sunt prezentate informații privind execuția mandatului său, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța societății sau perspectivele sale strategice;
- **Periodic va fi înaintat Consiliului de Administrație un raport de activitate al Directorului General**, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță stabiliți prin planul de management, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul societății și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;
- **Management participativ** - deciziile strategice ce cad în sarcina Directorului General vor fi adoptate cu avizul al Consiliului de Administrație, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- **Implicare activă** - acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.
- **Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:**
 - **Stabilitate și motivare** - angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății și familiile acestora;
 - **Consolidarea spiritului de echipă** - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;
 - **Armonizarea intereselor** - vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierei managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.
- **Relația generală cu părțile interesate va avea la bază următoarele linii directoare:**
 - **Acces direct la informație** - societatea va furniza tuturor părților interesate (shareholderi) informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public;
 - **Corectitudine** - societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanță corporativă să se realizeze rapid și complet.

4.2 Misiunea societății

Misiunea serviciului de transport public local de călători constă în garantarea unor servicii de transport de călători sigure, eficiente și de o înaltă calitate. Prin oferirea acestor servicii, Transurb urmărește creșterea interesului cetățenilor pentru utilizarea preponderentă a mijloacelor de transport public de călători ca formă de deplasare. Transurb garantează transparența și buna funcționare a serviciilor de transport oferite, luând în considerare factorii sociali, de mediu și de dezvoltare durabilă.

În această accepțiune S.C. TRANSURB va fi o societate gestionată eficient, performantă și durabilă, orientată către rezultate, determinate de o evaluare periodică și publică a performanțelor operatorului, printr-o finanțare a cheltuielilor curente pentru prestarea serviciului de transport public pe criterii economice. Performanța se realizează prin promovarea calității și eficienței. Asigurarea unui transport de calitate pentru care călătorul a plătit, fără riscuri pentru sănătatea sau bunurile sale și fără poluarea mediului înconjurător, cu încadrarea în parametrii optimi de poluare chimică și fonică.

4.3 Obiective strategice asumate TRANSURB 2022 – 2026

Pentru dezvoltarea transportului public, așteptările de la Directorul general vor ținți realizarea următoarelor obiective strategice:

➤ Creștere economică, prin:

1. Reconsiderarea cheltuielilor de exploatare și întreținere, prin realizarea unor măsuri de control a acestora;
2. Exploatarea optimă a sistemului informatizat (e-ticketing) care să asigure o cuantificare corectă a veniturilor și fluxurilor de călători în vederea fundamentării investițiilor;
3. Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare nr. 91780/04.05.2022, cu modificările și completările ulterioare și luând în considerare gradul de suportabilitate al populației.

➤ Îmbunătățirea serviciilor, prin:

1. Realizarea unei flote moderne de vehicule, ecologice cu costuri reduse de întreținere;
2. Îmbunătățirea infrastructurii de transport urban;
3. Realizarea unei densități corespunzătoare a rețelelor de linii astfel încât distanțele de mers pe jos până la o stație de autobuz să fie cât mai reduse, în vederea încurajării creșterii deplasărilor cu transportul local în defavoarea deplasărilor cu autoturismul propriu.

➤ Orientarea către beneficiari:

1. Menținerea caracterului social al transportului urban de călători;
2. Montarea de sisteme de urmărire și monitorizare pentru informarea promptă a călătorilor despre mersul mijloacelor de transport;
3. Modernizarea stațiilor de autobuz prin montarea de refugii acoperite pentru călători în toate punctele de îmbarcare.

Transportul public local reprezintă deci una din principalele componente din mecanismul economico-social al unității administrativ teritoriale pe care o deservește. Desfășurarea acestei activități implică consumuri energetice și de resurse importante.

De aceea, creșterea continuă a eficienței transportului public impune dezvoltarea de noi idei pentru:

- optimizarea volumului călătorilor transportați;
- optimizarea distanțelor;
- utilizarea distanțelor;
- utilizarea capacităților existente;
- optimizarea consumurilor energetice.
- îmbunătățirea profilelor profesionale ale angajaților

Satisfacerea necesităților materiale și spirituale ale comunității și ale fiecărui cetățean impune asigurarea organizării corespunzătoare a deplasării în timp și spațiu a persoanelor, transportului public revenindu-i acest important rol.

4.4 Măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor strategice

Abordarea unor probleme recurente în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor strategice, o planificare care ar putea fi îmbunătățită prin efectuarea unei analize riguroase a nevoilor și prin utilizarea unor previziuni realiste cu privire la trafic și a unor parametri fiabili pentru evaluarea costurilor și a beneficiilor proiectelor viitoare pot fi realizate prin următoarele acțiuni:

- Creșterea veniturilor directe, respectiv creșterea numărului de pasageri;
- Adaptarea permanentă a rețelei de transport în conformitate cu solicitările clienților, respectiv optimizarea rețelei și productivitatea activelor;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, punctualitate, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurare unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor;
- Extinderea ariei de operare;
- Asigurarea unei interfețe corespunzătoare față de publicul călător;
- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății, precum și prin instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Diversificarea ofertei de servicii către populație;
- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse. Informarea eficientă a călătorilor asupra traseelor și a orarului de mers a vehiculelor de transport public local, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, a impactului asupra mediului înconjurător a mijloacelor de transport public în comparație cu autoturismele proprii, etc;
- Realizarea planului anual de investiții și asigurarea suportului necesar Municipiului Galați pentru înlocuirea integrală a parcului de autobuze cu autobuze noi;

- Modernizarea și creșterea parcului de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare;
- Monitorizarea/optimizarea costurilor de operare, reducerea creanțelor restante și inexistența datoriilor restante;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare, precum și a principiului eficienței costului și a calității maxime a serviciilor prestate, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
- Reducerea consumurilor energetice specifice, introducerea combustibililor alternativi (biocombustibili) față de cei convenționali;
- Creșterea gradului de utilizare a transportului public de călători prin redefinirea nivelelor de calitate, capacitate și operativitate a transportului public de călători;
- Asigurarea serviciului public de transport persoane în zonele greu accesibile, cu densitate mică a populației și nuclee dispersabile cât și pentru persoanele cu handicap;
- Îmbunătățirea legăturilor prin organizarea programelor de transport cu orele școlare.

5. Obiective de performanță și indicatori specifici mandatului

5.1. Indicatorii de performanță

Având în vedere faptul că prin Normele metodologice de aplicare ale OUG 109/2011 se impune necesitatea stabilirii unor indicatori de performanță atașati componentei de management, indicatorii de performanță ai directorilor au fost definiți cu respectarea cadrului legal, respectiv: financiari, operaționali și de guvernanță corporativă. Indicatorii de performanță au fost propuși în urma analizării viziunii și obiectivelor din Scrisoarea de așteptări privind performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale societății Transurb S.A. Galați aprobată prin HCL 229/28.04.2021 și în scopul ducerii la îndeplinire a obiectivelor stabilite de către Consiliul de Administrație în cadrul componentei de administrare a Planului de Administrare. Indicatorii de performanță propuși sunt prezentați detaliat în tabelul anexat componentei de management a Planului de Administrare pentru perioada 2022-2026.

5.2 Obiective de operaționalizat în concordanță cu strategiile de conducere

În vederea îndeplinirii indicatorilor de performanță, directorii numiți și-au stabilit strategii de conducere pe toate direcțiile pe care societatea trebuie să se dezvolte, pentru aplicarea cărora au fost fixate anumite obiective de management.

- **Strategii de consolidare instituțională (management)**

Societatea Transurb S.A. manifestă o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților săi, prin ținerea sub control a activităților și a proceselor din cadrul organizației, cu scopul creșterii eficienței și eficacității cu care se răspunde cerințelor clienților și a celorlalte părți interesate relevante.

Obiectiv de management

- Creșterea eficienței prin reducerea pierderilor;
- Anticiparea cerințelor clienților;
- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Sporirea numărului utilizatorilor;
- Creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii.

- **Strategii de control intern/managerial**

Sistemul de control intern managerial al societății TRANSURB S.A. Galați operează cu o diversitate de procedee, mijloace, acțiuni, decizii, care privesc toate aspectele legate de activitatea entității, fiind stabilite și implementate de conducere pentru a-i permite deținerea unui bun control asupra funcționării societății în ansamblul ei, precum și a fiecărei activități/operațiuni în parte.

Obiectiv de management

Pentru a implementa această strategie, directorii numiți își propun ca și obiectiv îmbunătățirea indicatorilor de performanță și implicit, creșterea calității și a performanței serviciilor de transport public local, prin implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, prin integrarea sistemelor de management al calității și control intern managerial și prin implicarea întregului personal.

- **Strategii comerciale și de marketing**

Se are în vedere urmărirea unei strategii de creștere a masei populației care să utilizeze mijloacele de transport în comun, în detrimentul mașinilor personale și, de asemenea, să fie atrași mai mulți clienți care să apeleze la serviciile conexe oferite de TRANSURB (servicii de publicitate, ITP, curse ocazionale, etc.) și reducerea numărului reclamațiilor călătorilor.

Obiectiv de management

Înființarea și dezvoltarea unui serviciu de marketing pentru transportul public de persoane (introducerea unui sistem de tarifyare a călătoriilor diferențiat, în funcție de numărul

de stații, oferte de abonamente diferențiate pe categorii de persoane fizice sau juridice, consolidarea loialității clienților, etc.), crescând astfel gradul de satisfacție al călătorilor.

- **Strategii de resurse umane**

Se urmărește implementarea unui sistem al resurselor umane bazat pe rezultatele obținute de către salariați și pe performanță↔recompensă.

Obiectiv de management

Ca și obiectiv pentru implementarea acestei strategii, directorul general va urmări reproiectarea organizațională a proceselor, sistemelor și activităților din cadrul societății, atribuțiilor și responsabilităților personalului angajat ca urmare a modernizărilor și re tehnologizărilor ce se vor efectua în TRANSURB, asumate și prin Strategia privind transportul public local de călători în municipiul Galați aprobată prin Hotărârea de Consiliul Local Galați nr. 373/23.10.2014. Acest lucru se va face concomitent cu elaborarea unor normative de personal și a normelor tehnice de timp pentru operarea, exploatarea și mentenanța mijloacelor de transport aferente societății la standardele de calitate și siguranță impuse de Directivele Uniunii Europene.

- **Strategii privind sistemele informatice**

Reproiectarea sistemului informatic, astfel încât să fie asigurată transparența și intercorelarea între toate datele din cadrul societății.

Obiectiv de management

Investiția într-un soft nou, integrat, respectiv trecerea de la baza de date Oracle de tip relațional la baza de date postrelațională de tip Cybase care să gestioneze resursele din diferite zone de funcționalitate. Creșterea nivelului de acces la informații realizarea de rapoarte care să permită obținerea de unei imagini clare și detaliate a resurselor, la un moment stabilit.

- **Strategii de dezvoltare prin investiții**

Efectuarea de investiții în parcul auto și în infrastructură, în conformitate cu Strategia de transport în municipiul Galați pentru perioada 2022-2026, și în conformitate cu hotărârile Consiliului Local.

Obiectiv de management

Întocmirea tuturor demersurilor necesare pentru ca investițiile din bugetul local să fie realizate, dar și efectuarea de alte investiții din surse proprii, în conformitate cu planul de investiții aprobat, cât și în conformitate cu prevederile din Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local prin concesiune în municipiul Galați. Astfel, obiectivul este ca infrastructura să fie îmbunătățită, rețeaua de troleibuz extinsă, iar parcul auto înnoit cu tramvaie noi și autobuze noi.

- **Strategii operaționale și de întreținere**

Operatorul își propune asigurarea stabilității financiare, prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și de întreținere.

Obiectiv de management

Pentru implementarea acestei strategii, vor fi luate măsuri în ceea ce privește pregătirea personalului și a implementării sistemului informatic integrat care să asigure o trasabilitate a proceselor tehnologice.

În acest sens va fi concepută o baza de date în care vor fi prinse toate lucrările de reparații (programate sau ocazionale) astfel, putându-se efectua un control asupra nivelului forței de muncă utilizate, materialelor și pieselor necesare, lucru care atrage după sine o mai bună aprovizionare, o reorganizare a personalului operativ și o preîntâmpinare a evenimentelor următoare, pe baza istoricului.

- **Strategii de management economico-financiar**

Operatorul vizează implementarea unei strategii de management economico-financiar axate pe optimizarea relației performanță-risc, prin adoptarea și aplicarea măsurilor optime care să contribuie, alături de celelalte strategii de management, la asigurarea echilibrului financiar și a stabilității financiare la nivelul societății, inclusiv prin planificarea financiară adecvată și alocarea corespunzătoare a resurselor financiare în contextul conjuncturii actuale la nivel macroeconomic.

Obiectiv de management

Obiectivul principal al managementului financiar este recunoașterea unui preț pe kilometru parcurs, cât mai aproape de realitatea economică, aliniat la costurile efectuate de către operator, pentru a putea duce la îndeplinire planul de transport aprobat. De asemenea se urmărește creșterea veniturilor proprii și scăderea veniturilor din compensație, acest lucru creând premisele unor investiții mai mari.

6. Priorități

În vederea transpunerii în practică a componentei de management și a obiectivelor propuse, se vor urmări lunar, cu prioritate, unele măsuri care permit directorilor să atingă indicatorii și obiectivele de performanță stabilite prin planul de administrare.

Prioritățile propuse de administratorii executivi, în vederea urmăririi îndeplinirii obiectivelor și a indicatorilor de performanță:

- Atragerea unui număr cât mai mare de călători către serviciile prestate de societate;
- Îmbunătățirea managementului calității serviciilor de transport oferit populației;
- Stabilirea unor tarife realiste, suportate de către călători, care să asigure acoperirea costurilor și realizarea unui profit rezonabil;
- Realizarea la timp și de calitate a întreținerii și reparațiilor planificate astfel încât să se mențină o stare tehnică și estetică corespunzătoare a vehiculelor;
- Identificarea și acordarea surselor de finanțare a investițiilor;
- Asigurarea unei transparențe maxime a afacerii prin aplicarea principiilor de guvernare corporativă;

- Menținerea unui nivel ridicat de operabilitate a infrastructurii de transport public de călători;
- Îndeplinirea optimă a programelor investiționale asumate și destinate modernizării, dezvoltării, reabilitării și mentenanței sistemului de transport;
- Alinierea la cerințele reglementărilor europene privind obligațiile ce revin operatorilor de transport public de călători;
- Creșterea gradului de accesare a fondurilor europene pentru cofinantarea proiectelor majore;
- Optimizarea tuturor proceselor operaționale și de management;
- Reducerea consumurilor tehnologice;
- Creșterea eficienței energetice;
- Aplicarea eficientă a sistemului de management integrat calitate mediu;
- Asigurarea resurselor umane calificate care să înlocuiască personalul ce urmează să se pensioneze.

7. Considerații generale. Concluzii.

Planul de Management al Directorului general devine alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al S.C. TRANSURB S.A., care cuprinde atât principiile directe privind administrarea companiei în intervalul 2022-2026, cât și obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioadă.

Stilul de conducere ce va fi aplicat la TRANSURB S.A., atât de echipa managerială, cât și de șefii de departamente, va fi în principal unul participativ, de fapt o combinație între stilurile:

- democratic care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor;
- al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică;
- al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă;
- al întreprinzătorului, care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic;
- al realistului, care se bazează pe încredere și respect față de salariați.

Dintre metodele și tehnicile de management cunoscute în literatura de specialitate la S.C. Transurb S.A. se vor folosi:

- conducerea prin obiective, organizată la nivelul întregii societăți, care permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare al managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de



modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor;

-conducerea pe bază de bugete, organizată la nivelul fiecărui departament sau compartiment funcțional (care reușește să asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de producție și organizarea managerială).

Obiectivul principal pentru TRANSURB S.A. este reprezentat de creșterea calității serviciului public de persoane prin: confort și siguranță, tarife accesibile, personal specializat, gestionarea eficientă a resurselor, protecția mediului înconjurător.

Societatea TRANSURB S.A. își propune să devină o societate de transport aproape de nevoile clienților. Ne dorim să oferim clienților noștri servicii de calitate, la un preț accesibil, în condiții de siguranță și de confort, sporite. Vrem să oferim clienților noștri servicii de cea mai înaltă calitate, pentru că ei sunt cei mai importanți pentru noi. Ne interesează toate observațiile și nemulțumirile pe care le au pentru a reuși să îmbunătățim serviciile prestate. Dorim să arătăm clienților un respect și o responsabilitate, sporite. Transportul public presupune să oferim clienților servicii în condiții de siguranță. Ne pasă de viața și de modul în care circulă călătorii în orașul nostru.

Respectul față de client este cel mai important aspect al activității unei companii care se respectă. Ne dorim să îmbunătățim permanent modul de comunicare al angajaților noștri astfel încât călătorul să fie mulțumit.

PRESEDINTE DE SEDINTA,

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII TRANSURB S.A. GALAȚI

Categorie și denumire indicator cf HG nr. 772/2016	Formulă de calcul	U.M.	Realizat 2020	Realizat 2021	Realizat 2022 (preliminar)	Țintă indicator propus pentru perioada rămasă din mandat 2023-2025	Coeficient de ponderare %
0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
COSTURI Procentul costurilor cu forța de muncă	Costuri salariale/ Costuri totale ale societății X 100	%	74,56	75,38	65,78	Menținerea procentului costurilor cu forța de muncă la un nivel de maxim 65% la 31.12.2025	10%
DATORII Nivelul datoriei (restante)	Valoarea datoriilor (restante) pe care întreprinderea publică le are în prezent	Mii lei	45.534	39.504	10.127	Reducerea datoriei (restante) la 7.000 mii lei la 31.12.2025	10%
VENITURI EBITDA Rezultatul brut al exploataării	Venit - Cheltuieli care exclud dobânda, impozitul, deprecierea și amortizarea	Mii lei	6.985	-3.890	-3.104	Obținerea unui rezultat brut al exploataării de 500 mii lei la 31.12.2025	10%
ALȚI INDICATORI FINANCIARI CONFORM CERINȚELOR LEGALE Venituri din producția vândută - Venituri din servicii prestate (bilete, abonamente, etc)	Venituri din producția vândută - Venituri din servicii prestate (bilete, abonamente, etc)	Mii lei	5.790	4.608	4.793	Creșterea veniturilor din producția vândută, altele decât cele din prestarea serviciului de transport public local la 5.500 mii lei la 31.12.2025	10%
FLUX DE NUMERAR Creanțe (restante)	Suma de bani (restante) datorată unei întreprinderi publice de clienții săi	Mii lei	34.830	22.193	4.888	Reducerea creanțelor restante la 2.500 mii lei la 31.12.2025	5%
OPERAȚIONAL Alți indicatori operaționali nefinancieri cf. cerințelor legale Stabilirea de indicatori de performanță adecvați întreprinderii publice (IP)	Evaluarea se realizează prin atribuirea răspunsului „DA” sau „NU”. Îndeplinirea parțială sau neîndeplinirea condițiilor cumulative se evaluează prin acordarea răspunsului „NU”.	DA/NU	-	-	-	Îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții; • ICP ai conducerii sunt diferiți de cei ai CA; • ICP sunt selectați din categoria indicatorilor cu „Aplicabilitate Ridicată” ptr administratorii executivi, propuși de HG nr. 772/2016, Anexa nr. 2c; • ICP trebuie să reflecte rezultate de performanță ale IP, cu ținte ambițioase, superioare activității curente; • Nivelul ICP trebuie să îmbunătățească eficacitatea și eficiența IP pe întregul mandat; • Setul de ICP trebuie să fie echilibrat, să nu afecteze operațiunile financiare în mod negativ; • Setul de ICP nu trebuie să ofere stimulente pentru a distorsiona obiectivele IP; • Setul de ICP se stabilește într-o manieră prudentă astfel încât să se evite dubla recompensă a rezultatelor.	5%

GUVERNANȚA CORPORATIVĂ Stabilirea și respectarea politicilor de transparență, raportare și comunicare	Raportarea trimestrială către autoritatea tutelară privind modul de realizare a obiectivelor și indicatorilor de performanță anexă la contractul de mandat.	25	Pct	-	-	-	100	50%
	Elaborare raport anual privind activitatea întreprinderii publice, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează.	25						
	Elaborare raport anual de evaluare a activității directorilor, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea, privind atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare.	25						
	Comunicarea către autoritatea publică tutelară a hotărârilor Consiliului de administrație, în maximum 3 zile de la adoptare.	25						

PRESEDINTE DE SEDINTA,