

S.C. TROLEIBUZUL S.A.  
OPERATOR REGIONAL



DUMBRAVA ROŞIE – JUD. NEAMȚ  
Str. STRĂMUTAȚI, nr. 21 Bis  
Tel 0233234041/fax 0233231286  
E-mail: [sctroleibuzulsa@yahoo.com](mailto:sctroleibuzulsa@yahoo.com)  
CUI RO7613398, Nr. ORC: J27/691/1995  
Banca: BRD Piatra Neamț  
COD IBAN: RO74BRDE280SV02877692800

Nr. 88 / 10.01.2022

# PLANUL DE ADMINISTRARE AL SC TROLEIBUZUL SA 2021 - 2025

Document întocmit în conformitate cu cerințele OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 aprobate prin HG nr. 722/2016, reflectând viziunea administratorilor S.C. Troleibuzul S.A. cu privire la politica de administrare a societății la nivelul perioadei 2021-2025.

## **I. COMONENTA DE ADMINISTRARE**

### **1. Cadrul general privind administrarea SC Troleibuzul S.A. în perioada 2021-2025**

- 1.1. Strategia în domeniul serviciului de transport public local
- 1.2. Politica generală de guvernanță corporativă
- 1.3. Cadrul legal privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice
- 1.4. Performanțele așteptate ale acționariatului cu privire la administrarea și managementul societății

### **2. Planul de administrare al SC Troleibuzul S.A. în perioada 2021-2025**

- 2.1. Misiune și viziune
- 2.2. Obiective
- 2.3. Opțiuni strategice
- 2.4. Resurse
- 2.5. Indicatori de performanță (anuali)

### **3. Considerații finale privind administrarea SC Troleibuzul S.A. în perioada 2021-2025**

## **II. COMONENTA DE MANAGEMENT**

### **1. Sumar executiv**

- 1.1. Repere generale
- 1.2. Obiective
  - A. Obiective strategice
  - B. Obiective manageriale
  - C. Obiective organizatorice
- 1.3. Factori critici de succes

### **2. Strategia de dezvoltare metropolitană**

- 2.1. Activitatea de transport în contextul dezvoltării locale/metropolitane
- 2.2. Criterii generale pentru dezvoltarea durabilă a serviciului de transport local de călători

### **3. Elementele componente și organizarea serviciului de transport public**

### **4. Descrierea societății Troleibuzul S.A.**

- 4.1. Cadrul instituțional și cadrul legal
  - 4.1.1. Cadrul instituțional
  - 4.1.2. Cadrul legal
- 4.2. Instituții de reglementare
- 4.3. Analiza SWOT
- 4.4. Descrierea generală a SC Troleibuzul S.A.
  - 4.4.1. Obiectul de activitate. Sediul social.
  - 4.4.2.. Data înființării. Capitalul social. Nr. de înregistrare

### **5. Organizare**

- 5.1. Structura organizatorică
- 5.2. Conducere

### **6. INFRASTRUCTURA**

## I. COMPONENTA DE ADMINISTRARE

### 1. Cadrul general privind administrarea SC Troleibuzul S.A. în perioada 2021-2025

Capitolul cuprinde o sinteză a cerințelor care au stat la baza întocmirii prezentului document, fundamentate, pe de o parte, pe așteptările autorității publice tutelare, iar pe de altă parte, pe o serie de opțiuni strategice, principii, standarde sau reglementări necesar a fi integrate în strategia de dezvoltare a **SC Troleibuzul S.A.** la nivelul perioadei 2021 - 2025, inclusiv cu privire la asimilarea principiilor de guvernanță corporativă.

#### 1.1. Strategia în domeniul serviciului de transport public local

Prezentul Plan de administrare are la bază principalele documente programatice care definesc strategia în domeniul serviciilor comunitare de utilitate publică, în context european, național, regional și local, în corelare cu obiectivele asumate de România în calitate de stat membru al Uniunii Europene, aşa cum au fost acestea definite în Scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare.

Strategia națională privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilitate publică are ca obiectiv fundamental îndeplinirea angajamentelor care vizează domeniul serviciilor comunitare de utilitate publică pe care România și le-a asumat prin Tratatul de aderare la Uniunea Europeană iar ca obiective generale:

- a) atingerea conformității cu prevederile legislației UE aplicabile serviciilor comunitare de utilitate publică;
- b) respectarea angajamentelor asumate de România cu privire la implementarea *acquis-ului* comunitar aplicabil serviciilor comunitare de utilitate publică;
- c) atingerea conformității cu standardele comunitare privind calitatea și cantitatea serviciilor comunitare de utilitate publică;
- d) creșterea capacitatei de absorbție a resurselor financiare alocate din fonduri comunitare și de atragere a fondurilor de investiții;
- e) creșterea capacitatei de elaborare, promovare și finanțare a proiectelor de investiții aferente infrastructurii de interes local;
- f) creșterea graduală a capacitatei de autofinanțare a serviciilor comunitare de utilitate publică și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, corespunzător nivelurilor acceptate în Uniunea Europeană;
- g) satisfacerea cerintelor de interes public ale colectivităților locale și creșterea bunăstării populației;
- h) adoptarea de norme juridice și reglementări care să faciliteze modernizarea și dezvoltarea serviciilor comunitare de utilitate publică și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, deschiderea pieței, eficientizarea furnizării/prestării serviciilor și creșterea calității acestora.

Strategia de modernizare și dezvoltare a serviciilor de transport public de călători în Municipiul Piatra Neamț și în celealte U.A.T.-uri membre ale A.D.I. „URBTRANS“ are la bază următoarele **obiective fundamentale**:

- realizarea indicatorilor de performanță;
- creșterea responsabilității autorităților locale cu privire la calitatea serviciilor de transport public;
- coordonarea activității de sistematizare teritorială cu cea de planificare a transportului public de călători în Municipiul Piatra-Neamț;
- restructurarea mecanismelor de protecție socială a segmentelor defavorizate ale populației și reconsiderarea raportului cost/calitate;
- atragerea capitalului privat în finanțarea investițiilor din domeniul infrastructurii serviciului de transport public de călători;
- promovarea măsurilor de dezvoltare durabilă, prin promovarea tehnologiilor de vârf din domeniu, la un nivel european;
- promovarea parteneriatului social și pregătirea continuă a resurselor umane calificate.

Planul de administrare 2021-2025 reflectă politica generală a SC Troleibuzul S.A și anume aceea de a deveni o companie de transport tot mai modernă, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului.

Direcțiile de dezvoltare a SC Troleibuzul S.A vor avea la bază principiile guvernanței corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi stakeholderi: consumatori, autorități de reglementare, organisme de conducere, angajați și toate categoriile de stakeholderi interni și externi în general.

## **1.2. Politica generală de guvernanță corporativă**

Guvernanța corporativă este o formă de organizare și conducere a unei companii, în care decizia este luată pe baza consultării acționarilor, puterea supremă aparținând acestora și fiind exercitată direct de către ei în cadrul Adunărilor Generale sau indirect, prin intermediul reprezentanților aleși, Consiliul de Administrație, cu scopul de a urmări îndeplinirea intereselor și aspirațiilor acționarilor.

Principiile guvernanței corporative sunt:

- Respectarea drepturilor și tratamentul echitabil al acționarilor;
- Respectarea drepturilor și intereselor tuturor stakeholderilor (deținătorilor de interese);
- Definirea de roluri și responsabilități clare pentru Consiliul de Administrație;
- Integritatea și comportamentul etic al echipei de management;
- Transparența și prezentarea corectă a rezultatelor și perspectivelor viitoare.

Aceste principii includ, fără a se limita însă la acestea, următoarele:

1. Responsabilitățile Consiliului de Administrație și cele ale Directorului General trebuie să fie clar definite și documentate în actul constitutiv al societății, în regulamentul intern și/sau alte documente similare. Consiliul de Administrație trebuie să se asigure că actul constitutiv al societății, hotărârile adunării generale a acționarilor și reglementările interne ale societății includ o delimitare clară între puterile și atribuțiile Adunării Generale a acționarilor, Consiliului și conducerii executive. De asemenea, trebuie să existe o împărțire clară a responsabilităților între Consiliu și conducerea executivă.

2. Componența Consiliului de Administrație trebuie să prezinte un echilibru corespunzător în ceea ce privește competența, experiența, diversitatea de gen, cunoștințele și independența membrilor, care să permită acestora îndeplinirea în mod eficient a îndatoririlor și responsabilităților.

3. Consiliul de Administrație se va asigura că o procedură formală, riguroasă și transparentă este adoptată cu privire la desemnarea noilor membri ai Consiliului. Toți membrii Consiliului trebuie să poată aloca timp suficient societății pentru a-și îndeplini atribuțiile în mod adecvat. Consiliul de Administrație trebuie să se asigure că este informat în mod adecvat pentru a-și îndeplini pe deplin sarcinile.

4. Societatea trebuie să aibă un sistem de gestiune a riscului și control intern eficient. Consiliul de Administrație trebuie să stabilească principiile și modalitățile de abordare a sistemului de gestiune a riscului și a controlului intern la nivelul societății.

5. Societatea trebuie să organizeze audituri interne în scopul de a evalua în mod independent, periodic, siguranța și eficiența sistemului de gestiune a riscului și control intern și practicile de guvernanță corporativă.

6. Acționarii trebuie să primească informații relevante pentru a înțelege principiile aplicate de societate cu privire la politica de remunerare, care este bazată pe justă recompensă și motivare.

7. O societate trebuie să aibă o politică de remunerare și reguli care definesc politica respectivă. Aceasta ar trebui să stabilească forma, structura și nivelul de remunerare al membrilor Consiliului de Administrație și al Directorului General, care este bazată pe justă recompensă și motivare.

În România, aplicarea principiilor de guvernanță corporativă este reglementată, pe de o parte, prin dispozițiile generale ale Legii societăților nr. 31/1990 iar pe de altă parte, prin dispozițiile specifice ale OUG nr. 109/2011 privind guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 aprobată prin HG nr. 722/2016.

Cadrul legal definește conceptul de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, ca fiind ansamblul de reguli care guvernează sistemul de administrare și control în cadrul unei întreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii publice, dintre consiliul de administrație și directori, acționari și alte persoane interesate (stakeholder). Suplimentar, pe lângă structurile de decizie existente în cazul tuturor societăților (adunarea generală a acționarilor și organele de conducere), în cazul întreprinderilor publice, a mai fost creată o autoritate decizională, respectiv autoritatea publică tutelară. Astfel, după desemnarea, inclusiv în urma unui concurs public a Consiliului de Administrație, reprezentanții desemnați de autoritatea publică tutelară în Adunarea Generală a Acționarilor, au dreptul de a monitoriza și evalua performanța Consiliului de Administrație, pentru a se asigura, în numele statului acționar sau al unităților administrativ teritoriale acționar, că sunt respectate principiile de eficiență economică și profitabilitate în funcționarea societății.

În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, precum și potrivit dispozițiilor art. 20, din Actul Constitutiv, SC Troleibuzul SA este administrată de un Consiliu de Administrație format dintr-un număr de 5 (cinci) administratori neexecutivi, desemnați pentru un mandat de 4 ani. Pe durata îndeplinirii mandatului, administratorii nu pot încheia cu societatea un contract de muncă.

Consiliul de Administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru Adunarea Generală a Acționarilor.

Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
- numirea și revocarea directorului general, a celorlalți directori și stabilirea remunerației lor;

- supravegherea activității directorilor;
- pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței.
- prezentarea semestrială, la Adunarea Generală a Acționarilor, a rapoartelor asupra activității de administrare, care să includă și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările semestriale ale societății;
- prezentarea, anual, Adunării Generale a Acționarilor a raportului cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor.
- aprobarea structurii organizatorice a societății;
- exercitarea atribuțiilor ce i-au fost delegate de către Adunarea Generală a Acționarilor, în conformitate cu Actul Constitutiv.
- publicarea pe pagina de internet a societății, pentru accesul acționarilor, a hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor, a situațiilor financiare anuale, a raportărilor contabile semestriale, a raportului de audit anual, a compoziției organelor de conducere, CV-urile membrilor consiliului de administrație și ale directorilor, rapoartele Consiliului de Administrație.

Remunerarea membrilor Consiliului de Administrație este stabilită de către Adunarea Generală a Acționarilor și este formată dintr-o indemnizație fixă lunară și o componentă variabilă. Selecția Membrilor Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA. se realizează de către autoritatea publică tutelară, potrivit dispozițiilor OUG nr. 109/2011 și normelor de aplicare aprobate prin HG nr. 722/2016.

### **1.3. Cadrul legal privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice**

In România, cadrul legal privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice este definit în Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 aprobate prin HG nr. 722/2016.

Conform OUG nr. 109/2011, **Planul de administrare** este instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina drumul de parcurs al unei întreprinderi publice în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: de administrație, întocmit de consiliul de administrație, și de management, întocmit de directori sau membrii Directoratului. Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiară și nefinanciară pentru derularea unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani.

Conform HG nr. 722/2016, planul de administrare reflectă în detaliu dezideratele din Scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare, iar **alinierea componentelor de administrare, respectiv management ale planului de administrare se face pe baza viziunii și obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări**. Administratorii executivi au sarcina să transpună planul de administrare într-o componentă de management eficace și eficiente și să informeze consiliul cu privire la îndeplinirea acesteia, conform cerințelor consiliului.

Planul de administrare definește, totodată, obiectivele strategice ale întreprinderii publice, corelate cu indicatorii de performanță financiară și nefinanciară aprobați de autoritatea publică tutelară, criterii utilizate, conform HG nr. 722/2016, pentru **evaluarea eficienței activității administratorilor întreprinderilor publice**.

De asemenea, în conformitate cu OUG nr. 109/2011, procedura de elaborare, aprobare și implementare, a Planului de administrare este reglementată prin corelare cu **principiile de guvernanță corporativă** definite de OECD, cel puțin prin intermediul următoarelor prevederi care vizează asigurarea transparenței în relația cu stakeholderii:

- a) planul de administrare se supune analizei consiliului de administrație;
- b) indicatorii de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare se transmit la autoritatea publică tutelară, în vederea negocierii și aprobării;
- c) dacă este cazul, consiliul de administrație poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele proгnozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari;
- d) după aprobarea planului de administrare, componenta de management sau, după caz, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii;
- e) evaluarea activității directorilor se face anual de către consiliul de administrație și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare;
- f) evaluarea activității administratorilor se face anual de către adunarea generală a acționarilor și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de administrare;
- h) reevaluarea activității directorilor se face anual de către consiliul de administrație și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare; raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea; datele care conform legii au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare.

Nu în ultimul rând, conform OUG nr. 109/2011, oricare dintre acționari, prin autoritatea publică tutelară, poate cere consiliului de administrație să convoace adunarea generală a acționarilor, pentru a supune aprobării acesteia propunerea de a se solicita consiliului de administrație acceptarea prevederilor planului de administrare în derulare de către noii administratori sau elaborarea unui plan de administrare pentru perioada de mandat rămasă, pe baza scrisorii de așteptări prezentate de autoritatea publică tutelară, prin reprezentanții săi în adunarea generală a acționarilor. Consiliul de administrație prezintă planul de administrare spre aprobare adunării generale a acționarilor, în termen de 90 de zile de la data la care solicitarea a fost aprobată.

#### **1.4. Performanțele așteptate ale acționariatului cu privire la administrarea și managementul societății**

Performanțele așteptate ale acționariatului cu privire la administrarea și managementul societății sunt formulate în **Scrisoarea de așteptări** a autorității publice tutelare, document întocmit în conformitate cu cerințele Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016 și normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 aprobate prin HG nr. 722/2016, exprimând performanțele așteptate ale acționariatului SC Troleibuzul S.A. în ceea ce privește administrarea și managementul societății.

Principiile directoare privind administrarea societății în intervalul 2021-2025, obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice prevăzute în Planul de Administrare, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru membrii Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul S.A., reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a acestiei.

- Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vârsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Potrivit O.G. nr. 64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, destinațiile repartizării profitului sunt:

a) rezerve legale;

b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 "Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste", potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva Comunității Economice Europene nr. 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;

c.1. constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;

d) alte repartizări prevăzute de lege;

e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;

f) minimum 50% vârsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;

g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursa proprie de finanțare.

În Actul Constitutiv al S.C. „TROLEIBUZUL“ S.A., art.31, se precizează următoarele:

(1) Profitul impozabil se stabilește în condițiile legii și se reflectă în situațiile financiare aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor;

(2) Profitul rămas după plata impozitului pe profit se repartizează conform prevederilor legale;

(3) Societatea își poate constitui fondul de rezervă sau alte fonduri în condițiile legilor în vigoare;

(4) Plata dividendelor către acționari se va face în condițiile legii;

(5) În cazul înregistrării de pierderi, Adunarea Generală a Acționarilor va analiza cauzele și va lua măsuri în consecință.

- Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

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

- Întocmirea/actualizarea Strategiei de investiții la nivelul societății și implementarea acesteia;

- Implementarea programelor de investiții publice de interes zonal ori regional, destinate înființării, modernizării și/sau, după caz, dezvoltării infrastructurii tehnico-edilitare

afferente serviciilor/activităților realizate în comun în cadrul Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „URBTRANS“;

- Creșterea capacitatei de absorbție a resurselor financiare alocate din fonduri comunitare și de atragere a fondurilor de investiții;
- Creșterea capacitatei de elaborare, promovare și finanțare a proiectelor de investiții aferente infrastructurii de interes local;
- Atragerea capitalului privat în finanțarea investițiilor din domeniul infrastructurii serviciului de transport public de călători;
- Diminuarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului, prin investiții în mijloace de transport în comun ecologic;
- Extinderea ariei de operare și creșterea calității serviciilor prestate vor fi rezultatul implementării programelor de achiziții și investiții, la nivelul societății.

Planificarea investițiilor este o politică necesară și utilă în această perioadă pentru îndeplinirea scopului general urmărit, respectiv dezvoltarea infrastructurii de transport, cu un management eficient al resurselor, cu respectarea obiectivelor de mediu, dar și a asigurării sustenabilității investițiilor. Prin urmare, pentru modernizarea/dezvoltarea infrastructurii de transport, cu scopul de a fluidiza circulația, de a crește mobilitatea cetățenilor și calitatea vieții acestora și de a reduce poluarea, trebuie prioritizate investițiile, cu precădere prin accesarea fondurilor europene.

În prezent acționarul majoritar UAT Județul Neamț, beneficiarul investiției, în parteneriat cu UAT Municipiul Piatra Neamț derulează/implementează proiectul „Reabilitare și modernizare transport ecologic” în valoare totală de 60.630.074,15 lei, proiect finanțat prin Programul Operațional Regional 2014-2020, scopul acestuia fiind asigurarea unui serviciu eficient de transport public de călători și îmbunătățirea condițiilor pentru utilizarea modurilor nepoluante de transport, în vederea reducerii numărului de deplasări cu transportul privat (cu autoturisme) și reducerea emisiilor de echivalent CO2 din transport.

Proiectul vizează reducerea până în anul 2024 a emisiilor de CO2 în UAT Municipiul Piatra Neamț cu 14.01% ca urmare a introducerii în transportul în comun a 20 autobuze electrice, creșterea până în anul 2024 a numarului de utilizatori ai transportului în comun în Municipiul Piatra Neamț cu 10.38% și reducerea până în anul 2024 a deplasărilor cu autoturismul personal cu 5.64% ca urmare a implementării unor măsuri destinate eficientizării și încurajării utilizării transportului public local de persoane (achiziția de autobuze electrice dotate cu toate facilitățile necesare pentru confortul și siguranța pasagerilor, implementarea unui sistem e-ticketing, extinderea/reabilitarea/modernizarea/dotarea autobazei operatorului de transport).

Un alt proiect ce se implementează de către Consiliul Județean Neamț, în calitate de partener al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației este „Achiziție mijloace de transport public - autobuze electrice 10 m deal Iași, CJ Neamț, Tg. Mureș”, proiect finanțat prin Programul Operațional Regional 2014-2020, Axa prioritară 4 – ”Sprijinirea dezvoltării urbane durabile”, ce vizează îmbunătățirea transportului public în mediul urban prin reînoirea materialului rulant de pe 9 rute de transport public operaționale din Municipiul Piatra Neamț, actualmente deservite cu autobuze diesel (în multe cazuri depășite fizic sau moral)

Vor fi achiziționate un număr de 21 autobuze electrice pentru Municipiul Piatra Neamț cu lungimea de aproximativ 10 m, cu podea joasă, mai rapide, mai puțin zgomotoase, însotite de 7 stații de încărcare rapidă și 21 stații de încărcare lentă. lentă (câte o stație pentru fiecare autobuz electric) ce vor fi instalate la garajele / depourile unde vor fi garate noile autobuze electrice, valoarea contractului fiind de 41.369.993 lei (fără TVA).

Autobuzele electrice vor circula pe rutele 18 (1 autobuz), 2B (2 autobuze), 15 (2 autobuze), 11B (2 autobuze), 16 (2 autobuze), 2A (2 autobuze), 17 (3 autobuze), 11A (3

autobuze) și 5 (4 autobuze) din Municipiul Piatra Neamț. Autobuzele electrice vor fi de tip solo (nearticulate), cu planșeu jos (podea integral coborâtă), facilități pentru accesul nelimitat al persoanelor cu mobilitate redusă (rampă-kneeling), fără etaj, caroserie CE, destinate transportului urban de călători.

Pentru Municipiul Piatra Neamț pentru cele 9 rute reducerea emisiilor (în CO<sub>2</sub> echivalent) estimată va fi de 316 t CO<sub>2</sub>/an, iar creșterea estimată a numărului de pasageri transportați pe rută va fi de 2.204.895 pasageri/an.

- *Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice, precum și cele cu privire la cheltuielile de capital, reducerea de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii*

Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli sunt:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății, cu respectarea legislației în ygoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului.
- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante catre furnizori și, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.
- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creațelor.
- Implementarea metodelor corespunzătoare pentru creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților, pentru îmbunătățirea calității serviciului de transport public de călători, cu impact redus asupra mediului înconjurător.
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății, prin administrarea optimă a infrastructurii.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale SC Troleibuzul SA, Autoritatea publică tutelară și acționari, se va face conform prevederilor O.U.G. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, ale H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și a prevederilor Actului constitutiv al SC Troleibuzul SA.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționari și întreprinderea publică se va face periodic, vizând în principal, dar fără a se limita la gradul de îndeplinire a obiectivelor și la evoluția indicatorilor de performanță.

În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat, membrii Consiliului de administrație au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară și acționarii, cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

- *Așteptări privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de întreprinderea publică*

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la calitatea și la siguranța serviciilor prestate de societate sunt:

-Asigurarea siguranței circulației, care constituie condiția fundamentală a transportului public, presupune evitarea în totalitate a posibilității de accidentare a călătorilor și personalului, avarierea sau distrugerea mijloacelor de transport;

-Creșterea confortului călătorilor în transportul public, prin evitarea aglomerației, evitarea călătoriei în picioare, mai ales pe distanțe ce depășesc 30 de minute, limitarea accelerațiilor la valori care sunt supărătoare pentru organismul uman, evitarea vibrațiilor și diminuarea la minim posibil a zgomotului, asigurarea microclimatului necesar etc.;

-Asigurarea accesului neîngrădit al persoanelor cu dizabilități locomotorii la transportul public de călători;

-Stabilirea traseelor de transport public de călători în aşa fel încât să fie îndeplinite cerințele de transport cât mai rapid și eficient, menținând un raport cât mai bun între distanță și timp de deplasare;

-Optimizarea permanentă a costurilor în efectuarea transportului public, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de clienți să se realizeze cu costuri minime;

-Extinderea ariei de operare;

-Reducerea impactului negativ asupra mediului înconjurător.

- *Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative*

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernanței corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al administratorilor executivi și neexecutivi precum și al managerilor societății:

**1. Etica managerială:** toți managerii societății vor respecta Codul de Etică al Consiliului de Administrație. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etică managerială. În plus, managerii și administratorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.

**2. Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin managerilor, administratorilor executivi și neexecutivi ai societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; managerii și administratorii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;

**3. Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia managerii, administratorii executivi și neexecutivi sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; managerilor și administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;

**4. Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia managerul sau administratorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

**5. Onestia, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

**6. Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile managerilor și a administratorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

**7. Confidențialitatea:** principiu conform căruia managerul/administratorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința guvernanței corporative, acționarii și autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de implementare a unui sistem informatic integrat care să permită corelarea în timp real a informațiilor din toate zonele organizației precum și elaborarea unor rapoarte la zi referitoare la rezultatele și performanțele societății. Odată constatat, acest sistem va permite monitorizarea atentă și detaliată a rezultatelor obținute și deci va permite luarea de decizii corrective imediat ce se sesizează un ecart între rezultate și obiectivele stabilită.

Procesul de implementare a acestui sistem va permite și îmbunătățirea proceselor cheie ale societății.

În egală masură, tot în sensul asigurării guvernanței corporative a societății, acționarii așteaptă ca, până la finele mandatului, administratorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuirii la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.

Planul de administrare este în corelare cu prevederile aplicabile domeniului de activitate al societății și cu Regulamentul C.E.1370/2007 cu privire la căile ferate și la serviciile de transport public de călători, cu prevederile Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local prin concesiune în Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „URBTRANS“.

Scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare definește **obiectivele de performanță** care vizează nivelul strategic, definind astfel politica de dezvoltare a SC Troleibuzul S.A. pe termen lung, în corelare cu obligațiile asumate de această societate prin intermediul Contractului de delegare, în calitate de operator regional al serviciului public de transport public local, respectiv:

- Îndeplinirea obligațiilor către Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor sociale de stat și fonduri speciale;

- Îndeplinirea obligațiilor către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „URBTRANS“, cuprinse în Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local;

- Rambursarea creditelor contractate potrivit graficelor de plăti;

- Creșterea cifrei de afaceri;

- Abordarea și colaborarea cu parteneri de cea mai bună calitate;

- Optimizarea cheltuielilor de funcționare și reducerea cheltuielilor cu bunuri și servicii.

În realizarea obiectivelor menționate, de la administratorii companiei se așteaptă îndeplinirea unor **criterii de performanță** în măsură să asigure realizarea scopurilor strategice ale societății, după cum urmează:

#### **Indicatori manageriali de performanță (operaționali)**

- Creșterea productivității muncii în unități valorice pe total personal mediu;

- Conformarea cu standardele de calitate impuse în domeniul de activitate al societății;

- Reducerea numărului de reclamații justificate.

#### **Indicatori orientați către servicii publice**

- Strategia de investiții și implementare a acestora;

- Creșterea gradului de recunoaștere a companiei în rândul clienților și al comunităților locale.

#### **Indicatori privind activitatea de guvernanță corporativă**

- Transparența privind publicarea pe pagina de internet a obligațiilor de raportare;

- Elaborarea și prezentarea la timp a rapoartelor trimestriale, semestriale și anuale privind execuția mandatului conform legislației în vigoare, inclusiv a indicatorilor de performanță;

- Monitorizarea și evaluarea performanței conducerii;

- Analiza modului de implementare a sistemului de control intern managerial;

- Implementarea Planului de integritate.

#### **Indicatori finanțieri de performanță**

- Creșterea mărjei profitului brut;

- Creșterea lichidității curente;

- Creșterea vitezei de rotație a creditelor la furnizori;

- Scăderea cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale.

Scrisoarea de așteptări definește, de asemenea, și o serie de **indicatori de performanță**, exprimate cantitativ, asumați prin Contractul de mandat al Directorului General, care vor sta la baza componentei de management a Planului de administrare, respectiv:

- Creșterea marjei profitului brut;

- Creșterea productivității muncii;

- Perioada de recuperare a creanțelor;

- Perioada de rambursare a datoriilor;

- Implementarea programului de investiții;

- Dezvoltarea și implementarea sistemului de control intern managerial

- Ponderea cheltuielilor salariale în costuri;

- Creșterea gradului de satisfacere a nevoilor de deplasare a comunităților locale;

- Scăderea cantității de combustibil utilizat de către mijloacele de transport în comun;

- Creșterea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind calitatea serviciilor prestate.

## **2. Planul de administrare al SC Troleibuzul S.A. în perioada 2021-2025**

### **2.1. Misiune și viziune**

**Misiunea** SC Troleibuzul S.A. este să răspundă nevoilor clienților săi din sectorul de servicii publice de transport, respectând continuu propriile principii, reușind să mențină prestigiul și succesul în furnizarea de servicii prin inițiative și efort în păstrarea clientilor, angajaților și acționarilor, concentrându-se astfel pe satisfacerea intereselor părților implicate.

Viziunea de dezvoltare generală a SC Troleibuzul S.A., pe termen scurt, mediu și lung, are la bază viziunea generală privind sectorul serviciului public de transport, așa cum a fost formulată aceasta în Scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare, pornind de la Strategia națională privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilitate publică, așa cum acestea sunt definite în legislația în vigoare, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.

246 din 16 februarie 2006 pentru aprobarea Strategiei naționale privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice

**Viziunea companiei** este să obțină îmbunătățirea continuă a serviciilor, adaptarea la schimbare și la noile tendințe prin recrutarea de persoane responsabile și orientate spre performanță precum și prin dezvoltarea continuă a competențelor angajaților săi.

## 2.2. Obiective

Pentru realizarea misiunii, SC Troleibuzul S.A. trebuie să își asume următoarele **obiective strategice**:

- satisfacerea cerințelor de reglementare aplicabile serviciilor, protecției mediului înconjurător și sănătății și securității ocupaționale;
- adoptarea celor mai bune tehnologii și a practicii disponibile, împreună cu actualizarea și optimizarea proceselor operative în scopul asigurării îmbunătățirii continue atât a standardelor de calitate, sănătate și securitate în muncă, precum și a condițiilor externe și interne de mediu la locurile de muncă și a creșterii competitivității economice;
- reducerea consumului de resurse naturale și a evacuărilor poluante în mediu;
- furnizarea încrederii și siguranței către angajați și clienți;
- creșterea conștientizării și a responsabilizării personalului privind managementul integrat;
- promovarea unui dialog deschis și continuu cu autoritățile publice, clienții și alte părți interesate;
- dezvoltarea resurselor umane în funcție de extinderea serviciilor și îmbunătățirea competențelor personalului prin asigurarea resurselor necesare;
- eficientizarea activităților, prin utilizarea de soluții tehnice / tehnologii performante, astfel încât să se asigure un mediu de lucru mai sănătos și cu un impact diminuat asupra mediului înconjurător;
- identificarea pericolelor asociate proceselor, evaluarea periodică a riscurilor și promptitudine în luarea măsurilor stabilite pentru prevenirea accidentelor și îmbunătățirea continuă a mediului de muncă.

**Obiectivele generale ale societății Troleibuzul S.A. sunt:**

### Eficiență economică

- Optimizarea permanentă a costurilor în efectuarea transportului public, astfel încât, atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de clienți, să se realizeze cu costuri minime;

### Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității și sporirea confortului călătorilor, prin introducerea de tehnologii noi;
- Stabilirea traseelor de transport public de călători în aşa fel încât să fie îndeplinite cerințele de transport cât mai rapid și eficient, menținând un raport cât mai bun între distanță și timp de deplasare;

### Orientarea către client

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legată de acțiunile întreprinderii;
- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiesc în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de transport public la nivelul standardelor europene;

- Creșterea confortului călătorilor în transportul public, prin evitarea aglomerării, evitarea călătoriei în picioare, mai ales pe distanțe ce depășesc 30 de minute, limitarea accelerațiilor la valori care sunt supărătoare pentru organismul uman, evitarea vibrațiilor și diminuarea la minim posibil a zgomotului, asigurarea microclimatului necesar etc.;
- Asigurarea accesului neîngrădit al persoanelor cu dizabilități locomotorii la transportul public de călători.

#### **Competență profesională**

- Cresterea eficienței generale a societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.

#### **Grijă pentru mediu**

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Diminuarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului, prin investiții în mijloace de transport în comun ecologic.

#### **Grijă pentru sănătatea populației**

- Preocuparea continuă privind siguranța circulației, care constituie condiția fundamentală a transportului public, și care presupune evitarea în totalitate a posibilității de accidentare a călătorilor și personalului, avarierea sau distrugerea mijloacelor de transport.

### **2.3. Opțiuni strategice**

Viziunea propusă prin prezentul Plan de administrare este una corelată cu obiectivele specificate în Scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare, fiind reflectată într-o serie de **opțiuni strategice prioritare pentru perioada 2021-2025:**

- Utilizarea mai eficientă a tuturor categoriilor de resurse; redefinirea și redimensionarea activităților pentru a căror derulare, în condiții calitative optime și fără investiții majore, se pot obține rezultate corespunzătoare; definirea unor activități a căror dezvoltare conduce la creștere economică.
- Implementarea de proiecte privind modernizarea și dezvoltarea activităților specifice, atragerea de noi resurse financiare pentru a acoperi necesarul solicitat de îndeplinirea obiectivelor asumate;
- Dezvoltarea resurselor umane și îmbunătățirea competențelor personalului prin asigurarea resurselor necesare;
- Îmbunătățirea performanțelor sistemului informatic intern și adaptarea continuă la dinamica dezvoltării tehnologice pentru accelerarea proceselor decizionale și de control;
- Continuarea procesului de transparentizare a politicii de administrare și management

### **2.4. Resurse**

- **Resursele umane:** în calitate de angajator, societatea Troleibuzul S.A. a avut la sfîrșitul anului 2020 un număr de 93 salariați.

**Prioritățile privind dezvoltarea resurselor umane**, în corelare cu propunerile incluse în prezentul Plan de administrare, vizează creșterea gradului de corelare a sistemului motivational cu cel al performanțelor prin creșterea ponderii elementelor salariale variabile, perfecționarea sistemului de management prin obiective și criterii de performanță asociate, asigurarea permanentă a planificării strategice a resurselor umane, dezvoltarea unei

cultiuri organizaționale propice performanței, precum și promovarea învățării pe tot parcursul vieții, prin implementarea de programe de formare continuă pentru toți salariații indiferent de meserie/funcție sau vârstă care să contribuie la creșterea nivelului de competență profesională a angajaților.

● **Resursele materiale:** sunt reprezentate de infrastructura exploataată de SC Troleibuzul S.A. în scopul îndeplinirii obiectivelor strategice asumate pentru intervalul 2021-2025.

Principala categorie de resurse materiale, atât din punct de vedere al contribuției la desfășurarea activității societății, dar și din punct de vedere valoric, cuprinde infrastructura de exploatare, respectiv rețelele administrate, precum și stațiile, utilajele, mașinile, echipamentele și instalațiile utilizate în procesul de transport.

Pentru desfășurarea activității, societatea dispune de:

- sediu social;
- 1 stație redresare;
- parc auto compus din:
  - autobuze = 24 (11 capacitate mare, 13 capacitate medie)
  - Microbuze = 7
  - autoturisme = 4
  - autoturn = 1
  - tractor=1 +remorcă
  - Itron=1
- Atelier de întreținere – reparație cu vulcanizare și service-roți ;
- service auto;
- spălătorie auto;
- stație ITP, unde se pot realiza inspecții tehnice doar pentru autovehiculele proprii;

### ● **Resursele financiare**

Resursele financiare în cazul activităților finanțări-contabile, au o dublă semnificație, pe de o parte în sensul resurselor financiare necesare desfășurării activității compartimentelor funcționale cu profil economico-finanțier, și pe de altă parte, în sensul tuturor resurselor financiare constituite la nivelul societății, având în vedere că activitățile finanțări-contabile sunt subordonate obiectivului strategic general de asigurare a sustenabilității financiare a companiei.

Prin raportare la acest obiectiv strategic și în corelare cu nivelurile de performanță stabilite prin Contractul de delegare a gestiunii, opțiunile strategice incluse în prezentul Plan de administrare au fost formulate având în vedere continuitatea stabilității financiare a societății, precum și disponibilul corespunzător de resurse financiare, luând în considerare faptul că SC Troleibuzul S.A. este una profitabilă, după cum rezultă din indicatorii de performanță finanțări, rata profitului brut și rata lichidității curente înregistrează valori pozitive din punct de vedere economic, și aflate în conformitate cu nivelurile țintă specificate în Contractul de delegare.

### **2.5. Indicatori de performanță**

Indicatorii cheie de performanță (ICP) sunt instrumente de măsurare cantitativă și calitativă a performanței finanțări și nefinanțări care indică atingerea unor obiective cuantificabile raportate la ținte specifice de performanță.

Indicatorii de performanță finanțări sunt instrumente de măsurare a performanței, utilizate pentru a determina eficiența utilizării resurselor pentru generarea veniturilor, acoperirea costurilor și obținerea profitului. De obicei, aceștia se exprimă sub forma unui

raport dintre două mărimi, două categorii de mărimi din cadrul situațiilor financiare anuale, contului de profit și pierdere și bugetul de venituri și cheltuieli alătreintreprinderii publice.

Indicatorii de performanță aplicabili administratorilor executivi și neexecutivi, respectiv directorilor societății Troleibuzul S.A., precum și nivelurile țintă asumate ale acestora pentru perioada 2021-2025, sunt sintetizate în tabelul anexat.

Indicatorii financiari și nefinanciari sunt calculați la nivel global și sunt stabiliți conform cu procedura operațională cod P.O.-133 parte integrantă a Controlului managerial intern, procedură elaborată conform cu prevederile Ordonanței de urgență nr.109/2011 și a Normelor privind determinarea indicatorilor de performanță.

Pe durata exercitării mandatului, în funcție de realizările economice ale societății, indicatorii vor fi ajustați anual.

### **3. Considerații finale privind administrarea SC Troleibuzul S.A. în perioada 2021-2025**

Consiliul de Administrație și conducerea executivă nu trebuie să subestimeze importanța și influența unor factori care ar putea avea un impact direct asupra implementării măsurilor propuse, generate de contextul macroeconomic în care societatea își desfășoară activitatea:

- evoluția științei, și tehnologiei, în special în domeniul comunicației și al transportului;

- modificarea valorilor și a comportamentului clienților;

- instabilitatea legislației de reglementare care poate influența accesul pe piață, concurența și politica de stabilire a prețurilor; existența unui sistem legislativ cunoscut, care să fie aplicat consecvent și imparțial, este condiția și caracteristica principală a unei societăți stable;

- tendințele demografice negative: dimensiunea populație, rata creșterii populației, rata natalității și mortalității, structura socio-profesională a populației, ponderea populației ocupate și active, durata medie a vieții, discriminarea pe bază de vârstă și sex, distribuirea geografică, concentrarea urbană și regională;

- instabilitatea politică;

- influențele educaționale și de pregătire;

- fluctuațiile prețurilor combustibililor și a energiei electrice;

- instabilitatea pieței valutare;

- instabilitatea sistemului fiscal;

- reducerea veniturilor reale a populației;

- întârzierea executării plășilor;

- situații ce blochează mobilitatea populației (pandemii, stagnarea economiei, război).

Reacția întreprinderii la factorii care pot influența activitatea companiei poate fi una în care va începe să promoveze o altă politică - politica adaptării, dar și politica rezistenței și să-și adapteze la maximum scopurile, obiectivele, structura, tehnologia și personalul.

#### **Consiliul de Administrație:**

1. Ungureanu Mariana – Președinte
2. Dominte Mihai - Membru
3. Stănescu Valeriu-Vasile - Membru
4. Zamă Viorel - Membru
5. Oprîță Vasile - Membru

## **II. COMPONENTA DE MANAGEMENT**

### **1. Sumar executiv**

Componenta de management a SC TROLEIBUZUL SA este documentul, care după aprobarea sa de către Consiliul de Administrație, va sta la baza activităților ce urmează a fi desfășurate în perioada 2021-2025, având ca scop unic realizarea criteriilor de performanță în vederea extinderii arealului în care își desfășoară activitatea societatea comercială.

Componenta de management este un reper important pentru managementul societății, în evaluarea modului în care sunt îndeplinite criteriile de management și prezintă și o serie de alte elemente funcționale ale societății, aspecte economico-financiare, tehnice, de investiții, de resurse umane și management intern.

De asemenea are la bază viziunea managerială a conducerii executive asupra perspectivelor de evoluție ale societății comerciale de transport public, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și retehnologizare, inițiate de societatea comercială și de acționarul majoritar – Consiliul Județean Neamț. Numai printr-un bun management vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățenii din arealul U.A.T.-urilor membre ale A.D.I.URBTRANS, și nu în ultimul rând, condiții de muncă decente pentru angajații societății.

Componenta de management prezintă acțiunile pe care conducea societății le-a proiectat în strânsă concordanță cu măsurile asumate de către Consiliul de Administrație pentru perioada de mandat a acestuia, respectiv până în anul 2025.

Regulamentul de organizare și functionare al SC Troleibuzul SA este instrumentul organizatoric care detaliaza modul de organizare a societății, stabilind reguli de functionare a acesteia.

Ariile strategice de activitate ale SC TROLEIBUZUL SA sunt reprezentate de activitatea de prestări servicii de transport public de călători pentru populație, care generează practic valoarea adăugată pentru societatea comercială și contribuie la menținerea credibilității acesteia, dar și activități conexe ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu firmele care operează pe piața de profil.

Unul dintre obiectivele strategice ale SC Troleibuzul SA fiind acela al atragerii de noi resurse financiare și fonduri direcționate către modernizarea societății comerciale, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională, noi standarde de calitate pentru serviciile prestate inclusiv orientarea către clienți și, nu în ultimul rând, respectarea normelor europene de calitate, mediu și securitatea muncii.

#### **1.1. Repere generale**

Planul de management vine cu soluții concrete de gestionare a fondurilor în vederea creării posibilității de a ține parcul auto la standardele de siguranță și calitate impusă de legislația românească și a Uniunii Europene, printr-un program bine definit de achiziții, eșalonat pe perioada 2021-2025, fără a pune în pericol programul de plăti al societății și ținând cont de desfășurare activității de transport public local de călători în calitate de operator regional, prin dezvoltarea legăturilor de transport în vederea asigurării mobilității forței de muncă.

SC TROLEIBUZUL SA este o organizație stabilă și credibilă pe piața locală a operatorilor de transport călători și care dorește să atragă în perioada următoare noi surse de finanțare – direct sau indirect, prin derularea unor proiecte implementate prin fonduri structurale, în condițiile creșterii standardelor de calitate și respectării normelor europene de calitate, mediu și securitatea muncii.

Transportul public de călători efectuat de SC TROLEIBUZUL SA se desfășoară pe un număr de 25 trasee, cu o lungime de 96 km pe sens pentru transportul efectuat cu autobuzele, efectuându-se zilnic un număr de 4900 km în medie pe zi.

Parcul auto cuprinde 31 mijloace de transport din care 11 autobuze capacitate mare de locuri, 13 autobuze capacitate medie de locuri, 7 microbuze.

## 1.2. Obiective

### A. Obiective strategice:

- Realizarea unei infrastructuri moderne de transport public de călători, prin reînnoirea și dotarea parcului auto cu mijloace de transport în comun nepoluante, utilizarea de combustibili mai puțin poluanți și realizarea unui număr satisfăcător de mijloace de transport în comun “prietenoase cu mediul”, însă fără a face rabat de la condițiile de transport;

### B. Obiective manageriale:

- Realizarea atribuțiilor stabilite în concordanță cu obiectul de activitate al societății, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;

• Protejarea bunurilor, informațiilor și fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;

- Reducerea obligațiilor restante;
- Gestionarea corespunzătoare a creațelor și recuperarea lor;
- Asigurarea cu cash-flow a activității desfășurate;
- Reducerea costurilor financiare.
- Reducerea pierderilor;
- Reducerea datoriilor;
- Creșterea veniturilor atât din activitatea de bază cât și din alte activități;
- Asigurarea transparenței și respectarea prevederilor legale privind guvernanța corporativă;
- Consolidarea mecanismelor referitoare la respectarea legilor și reglementărilor interne, precum și a cerințelor standardelor de control intern managerial, la structurile compartimentelor funktionale;

• Dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice;

• Îmbunătățirea sistemului de comunicare, atât în interiorul compartimentelor funktionale cât și către alte entități, pentru a permite un control eficient asupra fluxului de

date și informații ce contribuie la fundamentarea deciziilor conducerii societății și îndeplinirea obiectivelor;

• Realizarea indicatorilor de performanță, asociați activităților specifice structurilor interne, urmărindu-se asigurarea respectării principiilor economicității, eficacității și eficienței utilizării resurselor alocate;

### C. Obiective organizatorice:

- Creșterea calității serviciilor prestate, prin:

1.respectarea programelor de circulație și adaptarea acestora la cerințele și așteptările clienților;

2.respectarea cerințelor de confort a mijloacelor de transport, prevăzute în contractul cu A.D.I.URBTRANS;

- 3.mediatizarea mai puternică a serviciilor prestate de societate;

4.asigurarea cu personal calificat, instruit și cu un comportament civilizat față de publicul călător.

5.respectarea planului de marketing întocmit conform cu cerințele A.D.I. URBTRANS.

• Reducerea numărului de sesizări fundamentate privind calitatea transportului de călători;

- Îmbunătățirea imaginii societății și atragerea de noi clienți;

- Creșterea gradului de satisfacție al clientului;

• Asigurarea condițiilor de desfășurare a procesului de muncă prin respectarea cerințelor legale de securitate și sănătate în muncă, pentru reducerea riscurilor de accidente de muncă și îmbolnăviri profesionale;

- Diminuarea cheltuielilor de exploatare prin:

1.respectarea programului de întreținere și reparații pentru mijloacele auto, instalațiile și echipamentele proprii, asigurarea unei mențenanțe ridicate;

2.înlocuirea periodică a echipamentului vechi și uzat;

3.reducerea timpului de reparații;

4.diminuarea numărului de ore suplimentare.

- Refacerea grilei de salarizare;

- Incadrarea angajaților în grila de salarizare după competențe;

- Înființarea departamentelor conform activității;

- Reducerea cheltuielilor pe departamentul tehnic;

- Achiziționarea de mijloace de transport auto rulate pentru buna funcționare a societății până la livrarea completă a mijloacelor de transport nepoluante;

- Valorificarea mijloacelor de transport casate prin Bursa Română de Mărfuri;

- Înființarea de noi posturi pentru asigurarea tuturor condițiilor de munca conform legii;

- Reducerea sesizărilor venite de la cetățenii care utilizează transportul în comun, pentru a face din transportul în comun un transport modern;

- Modernizarea și igienizarea spațiilor dedicate birourilor pavilionului administrativ;

- Înființarea de noi trasee și introducerea plășii prin aplicația 24 PAY (Banca Trașsilvania);
- Analiza și implementarea Sistemului e-ticketing;
- Acordarea de prime conform Contractului Colectiv de Munca pentru toți angajații;
- Respectarea politicilor social guvernamentale;
- Respectarea normelor de Protecția mediului privind utilizarea de autovehicule conforme cu standardele de poluare precum și cu standardele de transport de calitate și mediu;
- Respectarea prevederilor legale privind circulația pe drumurile publice.

### **1.3. Factori critici de succes**

1.3.1.Determinarea managementului de a răspunde cu succes provocărilor pe care Consiliul de Administrație al societății le-a enunțat în Planul de administrare;

1.3.2.Sprințul direct al Consiliului Județean Neamț și al Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „URBTRANS” în menținerea cadrului lucrativ și al celui de compensare;

1.3.3.Suportul direct al Consiliului de Administrație, care cu experiența profesională și de administrare ne poate sprijini în a valorifica la maximum oportunitățile ce pot apărea, precum și cele pe care le va crea managementul;

1.3.4.Experiența câștigată pe piața transportului urban de călători, începând cu anul 1995 și continuitatea activității de transport pe raza de acțiune a A.D.I. „URBTRANS”;

1.3.5.Profesionalismul angajaților și creșterea gradului de adevarare a pregăririi lor profesionale, la actualele cerințe legale și de dezvoltare.

1.3.6.Schimbările structurale și cele legate de cultura organizațională, ce au ca țel realizarea obiectivelor strategice enunțate la punctul 1.2.

1.3.7.Lărgirea ariei de transport din ultimii ani, de la transportul numai cu autobuze, la transportul cu autobuze și autobuze electrice;

1.3.8.Dezvoltarea unei atitudini noi față de cerințele diverselor segmente de călători;

1.3.9.Menținerea în topul firmelor, având în vedere numărul mare de operatori de transport pe raza de acțiune a A.D.I. „URBTRANS”;

1.3.10.Promovarea unui parteneriat social corect, dezvoltat pe date reale și analize pertinente, având ca scop crearea unui cadru propice realizării obiectivelor strategice, plecând de la premiza că angajații și competențele lor sunt factori determinanți ai succesului, împreună cu celealte resurse existente.

## **2.Strategia de dezvoltare metropolitană**

### **2.1.Activitatea de transport în contextul dezvoltării locale/metropolitane**

Strategia de dezvoltare durabilă a Zonei Metropolitane Piatra Neamț abordează problema mobilității populației de pe raza de acțiune a A.D.I „URBTRANS” având în vedere lărgirea sferei activității acestei asociații, urmărind dezvoltarea unui sistem integrat de transport ca prioritate la nivelul teritoriului acesta.

*Mobilitatea urbană – capacitatea de a te deplasa eficient și în siguranță oriunde în spațiul metropolitan, la și de la locul de muncă, la activitățile de timp liber, la și de la instituțiile de învățământ etc. reprezintă elementul funcțional fundamental al sistemului de transport persoane, sistemul trebuind să fie accesibil și atractiv.*

Funcționarea normală a vastului și complexului mecanism al economiei unităților administrativ-teritoriale depinde într-o bună masură de funcționarea transportului public de călători. Tocmai de aceea, trebuie acordată o atenție mare dezvoltării și modernizării transportului public, creșterii eficienței economice a activității din acest domeniu.

*Transportul public* reprezintă 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.

Pe termen lung și mediu, în politica de mobilitate a Zonei Metropolitane Piatra Neamț vor trebui menținute unele măsuri dedicate diverselor categorii de persoane: preșcolari, elevi, pensionari, persoane defavorizate etc. precum și facilități pentru persoanele care utilizează în mod frecvent transportul public, pentru traseele care prezintă un grad ridicat de interes.

Acțiunile de îmbunătățire a mobilității vor mai viza, din punctul de vedere al operatorilor de transport călători, amenajarea punctelor de transfer inter-modal (transferul între mijloace diferite de transport), creșterea siguranței pentru toți participanții la trafic, dezvoltarea unor sisteme de informare în timp real, concomitent cu utilizarea la maximum a tehnologiei informațiilor și comunicațiilor în facilitarea utilizării sistemelor de transport public.

Creșterea continuă a eficienței transportului public impune:

- optimizarea volumului călătorilor transportați;
- optimizarea distanțelor;
- utilizarea distanțelor;
- utilizarea capacităților existente;
- optimizarea consumurilor energetice;

- îmbunătățirea profilelor profesionale ale angajaților, condiție esențială pentru realizarea celor de mai sus.

Satisfacerea nevoilor de transport public de călători se realizează printr-o rețea unică reunind toate formele de transport: autobuze, midibus și microbuze. Cu alte cuvinte, diferitele mijloace de transport public sunt parte componentă a sistemului unic de transport al Municipiului Piatra Neamț, în prezent și al zonei Metropolitane Piatra Neamț în viitor și lucrează în interacțiune și colaborare, în scopul satisfacerii depline, cantitative și calitative, la timp și eficient, a cerințelor de transport a populației.

Transportul public de călători reprezintă "sistemul circulator" al întregii comunități locale constituind o importantă componentă fără de care existența unei comunități locale în contextul societății moderne ar fi de neconcepție.

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 rol important.

În prezent transportul local de călători în Municipiul Piatra Neamț și localitățile limitrofe este asigurat de mai mulți operatori de transport care au contracte încheiate cu

A.D.I.URBTRANS, SC TROLEIBUZUL SA fiind principalul operator de transport pe aria de dezvoltare a acestei asociații (pe traseele atribuite).

Localitățile ai căror cetățeni sunt beneficiarii serviciului respectiv nu au contract direct cu prestatorul, dar se solicită acordul primăriilor din aceste localități în vederea contractării.

Transportul public metropolitan se poate realiza prin extinderea traseelor societății și mărimea parcului de mașini (cu cel puțin 10 autobuze) și prin achiziționarea autobuzelor electrice prin proiectul cu fonduri europene.

## **2.2.Criterii generale pentru dezvoltarea durabilă a serviciului de transport local de călători**

Componenta de management pentru perioada 2021-2025 este fundamentată pe o serie de criterii care iau în considerare modernizarea și eficientizarea serviciului de transport local de călători, respectiv:

- a) existența unui cadru politic coerent;
- b) dacă sistemul de transport public, oficial reglementat, răspunde solicitărilor sau, alternativ dacă o parte considerabilă a cererii este acoperită de alte mijloace de transport;
- c) existența unui cadru reglementat pentru acoperirea diferenței de tarif.

Pentru atingerea scopului urmărit, transportul local de persoane trebuie să îndeplinească o serie de condiții minime de ordin tehnico-economic, astfel încât necesitățile de transport ale populației să fie satisfăcute la un nivel superior, atât cantitativ cât și calitativ. Elementele principale de care trebuie ținut cont sunt:

- **Siguranța circulației**, care constituie condiția fundamentală a transportului public, presupune evitarea în totalitate a posibilității de accidentare a călătorilor și personalului, avarierea sau distrugerea mijloacelor de transport.

- **Durata cât mai redusă a transportului**, rapiditatea cu care se desfășoară acesta are în vedere reducerea timpului în care călătorii sunt scoși din activitatea pe care o prestează în unitățile economice și social-culturale, precum și creșterea ponderii timpului acordat odihnei și agrementului în bugetul de timp al populației.

- **Ritmicitatea transportului public** de călători constă în repetarea regulată, pe o perioadă dată de timp, a aceleiași activități de transport public, mai precis distanța în timp între un mijloc de transport și altul pe același traseu. Ritmicitatea se stabilește prin graficele de circulație și se realizează prin asigurarea regularității circulației, regularitate care implică tocmai respectarea cu strictețe a acestor grafice de circulație.

- **Confortul călătorilor în transportul public** are rolul diminuării oboselii la care este suspus organismul uman în timpul transportului, de aceea este necesar a se asigura în timpul călătoriei un anumit grad de confort, materializat prin evitarea aglomerării, evitarea călătoriei în picioare, mai ales pe distanțe ce depășesc 30 de minute, limitarea accelerărilor la valori care nu sunt supărătoare pentru organismul uman, evitarea vibrațiilor și diminuarea la minim posibil a zgomotului, asigurarea microclimatului necesar etc.

- **Asigurarea accesului neîngrădit** al persoanelor cu dizabilități locomotorii la transportul public de călători se referă la existența bazei materiale care să asigure accesul de

îmbarcare și debarcare din mijlocul de transport, precum și pe toată durata de deplasare, a persoanelor din această categorie, la fel și egal ca pentru orice alt călător.

- **Stabilirea traseelor** de transport public de călători în aşa fel încât să fie îndeplinite cerințele de transport cât mai rapid și eficient, menținând un raport cât mai bun între distanță și timp de deplasare, dar trebuie ținut cont și de limitele extreme ale comunității, asigurând populației posibilitatea deplasării și accesul în toate punctele cardinale ale municipiului, iar în ceea ce privește zona Metropolitană, accesul populației aferentă localităților limitrofe Municipiului Piatra Neamț, în cel puțin două zone de interes economic și comercial, cum ar fi gară, autogara, etc., puncte din care să poată accesa orice punct cardinal al municipiului, la fel și egal ca pentru orice alt călător.

- **Reducerea continuă a costurilor** în efectuarea transportului public având în vedere că transporturile, în general, adaugă valoare.

- **Reducerea poluării mediului înconjurător.** "Poluarea mediului înconjurător constă în acele acțiuni care pot produce ruperea echilibrului ecologic sau pot dăuna sănătății, liniștii și stării de confort a oamenilor, ori provoca pagube economiei prin modificarea factorilor naturali sau creați prin activități umane". Transportul public influențează negativ calitatea mediului ambient prin: zgromot, poluarea atmosferei și a apelor.

Trebuie să amintim și faptul că sistemul rutier joacă un rol important în transportul public de călători, necesitatea modernizării sistemului rutier local și metropolitan, fiind un aspect esențial al creșterii eficienței transportului public.

### **3. Elementele componente și organizarea serviciului de transport public**

Procesul de transport public de călători cuprinde totalitatea operațiilor executate cu autovehicule pentru efectuarea deplasării în spațiu a persoanelor. Procesul de transport public de călători cuprinde următoarele operații:

- pregătirea autovehiculelor pentru efectuarea transportului;
- deplasarea autovehiculului la locul de îmbarcare a călătorilor;
- îmbarcarea călătorilor în autovehicule;
- asigurarea pasagerilor;
- deplasarea călătorilor între punctul de expediție și punctul de destinație;
- debarcarea călătorilor;
- pregătirea autovehiculului pentru curba de return;
- deplasarea autovehiculului la garaj;
- parcarea autovehiculului;
- predarea documentelor de transport.

De modul cum este organizat procesul de transport depinde atât eficiența, cât și calitatea acestuia, din care căuză trebuie acordată o atenție deosebită atât pregătirii procesului de transport propriu-zis, cât și pregătirii personalului pentru a respecta disciplina rutieră și a muncii, în vederea asigurării regularității, siguranței în circulație, etc.

**Procesul de transport public** se concretizează în prestațiile ce se realizează cu autovehicule și constituie "procesul de producție" din acest domeniu de activitate (revenirea).

**Ciclul de transport** se compune din numărul de curse, care se pot efectua pe toată durata ciclului.

**Cursa** este activitatea de transport de călători a unui autovehicul între două capete de linie; Cursa cuprinde următoarele operații: îmbarcarea călătorilor în autovehicul la capul de linie primar; asigurarea călătorilor; efectuarea transportului călătorilor până la destinație; îmbarcarea, respectiv debarcarea pasagerilor în stațiile intermediare din cadrul cursei; debarcarea călătorilor la capătul de linie final; reluarea parcursului pe sensul de retur.

**Durata ciclului de transport (Dc)** cuprinde următorii timpi:

- *timpul pentru pregătirea autovehiculului* în vederea plecării în cursă. Acesta include, în afară de timpul aferent pregătirii tehnice a autovehiculului, și timpii pentru adaptarea acestora la caracteristicile parcursului, pentru luarea unor măsuri de mecanizare a operațiilor de îmbarcare-debarcare a pasagerilor, pentru pregătirea documentelor (Tp);

- *timpul pentru deplasarea autovehiculului* la locul primar de îmbarcare (cap de linie) (Td);

- *timpul pentru efectuarea uneia sau a mai multor curse*, inclusiv timpii de îmbarcare-debarcare intermediare a călătorilor în stațiile din cadrul cursei (Te);

- *timpul pentru revenirea autovehiculului după ultima debarcare a pasagerilor* (ultima cursă) în punctul de garare, de unde urmează să înceapă un alt ciclu (Ti).

**Durata ciclului de transport** este cuprinsă între momentul începerii primei operații de pregătire a autovehișului și momentul încheierii ultimei operații de predare a documentelor de transport (după parcare autovehiculului).

Relația utilizată este următoarea:  $Dc = Tp + Td + Te + Ti$

Cunoașterea operațiilor care compun ciclul de transport prezintă importanță deosebită, întrucât pentru fiecare din acestea se consumă manoperă și materiale și cu cât aceste cheltuieli sunt mai mici, cu atât costul transportului este mai mic, cunoscând faptul că de multe ori ponderea cheltuielilor cu efectuarea altor operații decât cele aferente operațiilor propriu-zise de transport este mai mare.

De aceea, se impune ca o necesitate reducerea ponderii acestora la limite minime, în acest sens, reducându-se timpii de staționare și eliminându-se, pe cât posibil, parcursurile fără încărcătură, vom avea o utilizare rațională a autovehiculelor și costuri de transport minime.

Autovehiculul, în procesul de transport public de călători, ciclu sau cursă, poate efectua:

- *parcurs cu încărcătură* și este dat de distanța în km acoperită de autovehicul în stare încărcată (total sau parțial);

- *parcurs fără încărcătură* sau parcursul gol reprezentă distanța în km parcursă de autovehicul în stare goală (în parcursul cursei în care nu are călători);

- *parcurs zero* reprezintă distanța parcursă de autovehicul de la garaj la punctul de îmbarcare, mai precis capul de linie primar și de la punctul de debarcare, adică capul de linie final (ultima cursă) la garaj. Parcursul total al autovehiculului se determină astfel:

$$It = Ii + Ig + Io \text{ (km)}$$

unde:

It=reprezintă parcursul total, în km;

Ii=parcursul cu încărcătură;

Ig=parcursul gol (fără încărcătură);

Io=parcursul zero.

Cursele care compun ciclul de transport se efectueză pe baza unui itinerar (traseu de circulație) ce cuprinde drumul pe care urmează să-l parcurgă autovehiculul, stațiile din parcurs, ora și minutul de trecere, viteza comercială și timpii de staționare.

Transportul public de călători se desfășoară conform programului de transport aprobat de către Consiliul Județean Neamț și A.D.I.URBTRANS, cu trasee bine stabilite și grafic orar precis, care este afișat la capetele de linie și în stațiile de autobuz.

În cadrul programului de management al sistemului de transport public de călători trebuie ținut cont de faptul că circulația rutieră poate crea perturbații ale graficului de transport public și pentru asemenea situații trebuie să existe, clar definite, măsurile ce trebuie luate pentru ca perturbările din grafic să fie eliminate într-un interval de timp cât mai mic și revenirea la graficul normal de transport cât mai repede.

#### **4. Descrierea societății Troleibuzul SA**

##### **4.1.Cadrul instituțional și cadrul legal**

###### **4.1.1.Cadrul instituțional**

Prezenta Componentă de management a fost elaborată în temeiul art. 36 alin.(1) din O.U.G. nr. 109/30.11.2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, actualizată, cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/12.10.2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

SC Troleibuzul SA se încadrează în prevederile O.U.G. nr. 109/2011, fiind o societate comercială având ca autoritate publică tutelară Consiliul Județean Neamț și este constituită în conformitate cu prevederile Legii societăților nr. 31/1990.

###### **4.1.2. Cadrul legal** în baza căruia a fost întocmit prezentul plan de management:

-Legea societăților nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

-OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 111/2016;

-Hotărârea Guvernului nr. 722/2016 prin care au fost aprobate Normele metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

-Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;

-Legea nr. 92/2007 a serviciilor publice de transport persoane în unitățile administrativ-teritoriale, ale cărei Norme de aplicare au fost aprobate prin Ordinul nr. 353/2007 al Ministerului Internelor și Reformei Administrative, prin care s-a stabilit cadrul juridic privind înființarea, autorizarea și organizarea, gestionarea și finanțarea serviciilor de transport public local;

-Ordonanța Guvernului nr. 27/2011 privind transporturile rutiere;

-Ordinul nr. 972/2007 al Ministrului Transporturilor de aprobare a Regulamentului cadrului pentru efectuarea transportului public local și a caietului de sarcini pentru Serviciile

Comunitare de Utilități Publice aprobat prin Ordinul nr. 272/2007 privind "Normele cadru privind tarifele pentru serviciile de transport public de persoane";

-Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători;

- Ordinul nr. 222/2009 al Ministrului Administrației și Internelor, privind aprobarea indicatorilor specifici de fundamentare a fondului de salariaj în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice;

-Ordonanța Guvernului 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. 227/2015 privind Codul fiscal;

-Legea nr. 207/2015 privind Codul de procedură fiscală;

-Legea nr. 53/ 2003 - Codul muncii;

-Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;

-HG nr.123/2002 – Norme metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;

-Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică;

-Hotărârea Consiliului Județean Neamț nr. 11 din 16.01.2013 privind aprobarea Studiului de oportunitate în vederea atribuirii directe a contractului de delegare a serviciilor de transport public județean de persoane prin curse regulate pentru perioada 01.05.2013-30.04.2019, pentru unele trasee din județul Neamț.

#### **4.2.Instituții de reglementare**

Conform prevederilor legislației în vigoare, principalele instituții de reglementare în domeniul transportului public de persoane sunt următoarele:

- **Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (A.N.R.S.C.,** instituție publică de interes național, care are ca scop reglementarea și monitorizarea la nivel central a activităților din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice. În conformitate cu prevederile Legii nr. 51 din 2006, cu modificările și completările ulterioare, ANRSC 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;

- **Autoritatea Rutieră Română (A.R.R),** organismul specializat al Ministerului Transporturilor și Infrastructurii desemnat să asigure, în principal, licențierea operatorilor de transport rutier și a operatorilor economici care efectuează activități conexe transportului rutier și eliberarea licențelor de traseu operatorilor de transport rutier care efectuează transport rutier de persoane prin servicii regulate și servicii regulate speciale;

- **Inspectoratul de Stat pentru Controlul Transportului Rutier** care asigură inspecția, controlul și supravegherea modului de respectare a prevederilor legale de către operatorii de transport rutier, interprinderile de transport rutier în cont propriu, operatorii economici care desfășoară activități conexe transportului rutier, precum și de către instructori auto autorizați.

### **4.3. Analiza SWOT**

S-a efectuat o analiză diagnostic raportată la anul 2020 prin care s-au identificat și inventariat principalele probleme care derivă din activitatea de bază a SC Troleibuzul SA.

Principalele probleme care generează dificultăți în activitatea SC Troleibuzul SA sunt următoarele:

-starea de uzură fizică și morală destul de avansată a parcului auto care implică concomitent și costuri de menenanță ridicate;

-existența unor posibile amenințări, care pot apărea mai ales datorită creșterii accelerate a traficului urban, care va perturba puternic circulația mijloacelor de transport public de persoane în situația în care nu se vor asigura benzi de circulație rezervate exclusiv acestora;

-creșterea circulației urbane și blocajele de trafic, care se produc deja în prezent;

-revizuirea și armonizarea structurii organizaționale cu structurile practicate în țările Uniunii Europene pentru companiile de transport public de persoane. În acest sens se propune reconfigurarea structurii organizaționale în funcție de stadiul de dezvoltare al SC Troleibuzul SA și strategia sa de dezvoltare, avându-se în vedere și Planul de Mobilitate Urbană Durabilă care acopera zona urbană formată din Municipiul Piatra Neamț și se referă la perioada 2015-2030.

Planul de Mobilitate Urbană Durabilă este un document strategic, nivelul de detaliere a propunerilor (măsuri și proiecte) fiind adaptat în consecință.

PMUD are ca țintă principală îmbunătățirea accesibilității zonelor urbane și furnizarea de servicii de mobilitate și transport durabile către, prin și în zona urbană respective. Acesta ar trebui să faciliteze o dezvoltare echilibrată a tuturor modurilor de transport relevante, încurajând totodată trecerea către moduri mai durabile. Planul trebuie să includă un set integrat de măsuri tehnice, de infrastructură, menite să îmbunătățească performanța și eficacitatea din punctul de vedere al costurilor în ceea ce privește scopul și obiectivele specifice declarate.

Problemele referitoare la calitatea transportului public de persoane și nemulțumirile populației, rezultate din sondajele proprii ale SC Troleibuzul SA se referă la:

- confortul asigurat pe durata deplasărilor;

- frecvența cu care sosesc mijloacele de transport;

- traseele alese pentru liniile de transport în comun;

- stația unora dintre vehicule și întreținerea acestora;

- amabilitatea personalului cu care călătorii intră în contact, începând cu obținerea informațiilor privind transportul public de persoane și până la efectuarea deplasării;

- informațiile disponibile în stațiile de transport public;

- punctualitatea sosirii în stații a mijloacelor de transport;

- prețul biletelor și al abonamentelor;

- emisiile poluante generate de mijloacele de transport.

Organizarea circulației în Municipiul Piatra Neamț nu este realizată în totalitate, astfel încât să se poată acorda prioritate transportului public.

## **PUNCTE TARI**

- tradiție și profesionalism;
- resurse umane majoritar competente;
- program de investiții important susținut de Consiliul Județean Neamț;
- deschiderea conducerii pentru modernizare și eficientizare;
- management activ, orientat pe obiective prioritare și dezvoltare;
- încrederea managementului din SC TROLEIBUZUL SA că este posibil să fie demarate și încheiate cu succes programe de eficientizare și modernizare a activității;
- disponibilitate cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului public de persoane în Zona Metropolitană;
- relații bune de colaborare, active și profesioniste, cu Consiliul Județean Neamț și celelealte U.A.T-uri membre ale A.D.I. .URBTRANS;
- sistemul de informare a călătorilor în stațiile și în mijloacele de transport
- eliberarea biletelor de călătorie prin casele de marcat, montate în mijloacele de transport,
- implementarea unui sistem de management de mediu, recertificat conform standardului ISO 14001:2015.

## **PUNCTE SLABE**

### ***Situarea resurselor financiare:***

- limitarea gradului de profitabilitate ca urmare a impunerii unor tarife de transport;
- necesitatea efectuării serviciului public de transport pe anumite trasee nerentabile;
- imposibilitatea asigurării unor salarii corespunzătoare pentru conducerii auto astfel încât să se diminueze migrația acestora spre zone ale Europei, care asigură salarii atractive;
- grad redus de încasare a creațelor
- acces dificil la credite deoarece societatea nu are cu ce garanta (mijloacele fixe de tip clădiri și terenuri sunt proprietate publică);
- lipsa unei baze de date relationale, respectiv a unui sistem informatic integrat aduce mari dificultăți și prejudicii întregului sistem finanțier-contabil și de comercializare;
- utilizarea incompletă a capacitaților și tehnologia învechită determină cheltuieli ridicate și în final pierderi la secțiile piese de schimb, întreținere și reparații;

### ***Starea mijloacelor de transport:***

- parcul auto prezintă un grad mare de uzură fizică și morală și un număr mare de tipuri, care necesită o varietate mare de piese de schimb.

### ***Probleme de organizare generală:***

- necessitatea unei strategii cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului în comun în corelare cu apariția Aglomerării Urbane Piatra Neamț;
- se întâmpină greutăți în selectarea și formarea de personal competent pentru activitatea de transport public;
- informatizarea este slabă.

### ***Contorizarea consumurilor:***

- nu există un sistem de contorizare pe centre cost (consum) a energiei electrice, carburanților și utilităților.

## **OPORTUNITĂȚI**

-consolidarea relațiilor cu publicul călător prin satisfacerea cerințelor acestora cu privire la rețeaua de transport, orarul de funcționare, frecvența curselor, timpul de așteptare în stații etc.;

-atitudine favorabilă a cetățenilor pentru utilizarea transportului public de persoane, față de automobile datorită creșterii dificultăților de circulație tot mai frecvente ca urmare a creșterii continue a traficului;

-implicarea conducerii Consiliului Județean Neamț, a Primăriei Municipiului Piatra Neamț pentru modernizarea transportului public de persoane și asigurarea resurselor financiare pentru investiții și pentru compensarea reducerilor sociale și gratuităților;

-nivelul mare de încredere al cetățenilor în siguranța călătoriilor cu transportul în comun;

-realizarea de studii de mobilitate în vederea stabilirii necesității și oportunității deschiderii de noi trasee de transport, precum și prélungirea celor existente (Girov, Ștefan cel Mare, Dochia);

-posibilități de utilizare la scară tot mai largă a sistemelor digitale de tehnologie a informațiilor și comunicațiilor.

## **AMENINTĂRI**

- frecvența schimbare a legislației;

- evoluția imprevizibilă a prețurilor la carburanți, energie și alte materiale specifice activității companiei;

- fluctuația mare de personal și mai ales a celui de bord;

- dificultăți în obținerea fondurilor europene pentru modernizarea activității companiei și în special pentru dotarea cu mijloace de transport;

- dificultăți de conformitate în calitatea serviciilor de transport public de persoane și cerințele de mediu, față de standardele europene;

- creșterea continuă a traficului urban care va perturba puternic transportul public de călători, dacă nu se asigură din timp sisteme moderne de planificare tehnică și monitorizare on-line a traficului, asistate de echipamente digitale și măsuri de organizare și coordonare a traficului transportului public de călători pe căi rezervate și cu priorități de circulație;

- creșterea volumului de date și informații care nu se pot prelucra cu sistemul informatic actual;

- amenințările datorate de pandemia SARS COV-2 (restricții de circulație, închiderea parțială a școlilor, instituțiilor, munca la domiciliu etc.).

### **4.4. Descrierea generală a SC Troleibuzul SA**

#### **4.4.1. Obiect de activitate. Sediul social**

Societatea comercială „Troleibuzul” SA are ca principal obiect de activitate (conform cod CAEN):

- 4931-transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători.

Alte activități desfășurate sunt (conf. cod CAEN):

- 2562 - operațiuni de mecanică generală;
  - 4520 - întreținerea și repararea autovehiculelor;
  - 4939 - alte transporturi terestre de călători;
  - 6820 - închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate;
  - 7120 - activități de testări și analize tehnice
- și cele care sunt prevăzute la art. 7 din Actul constitutiv al societății.

Societatea își are sediul social în comuna Dumbrava Roșie, județul Neamț, pe strada Strămutați nr. 21 bis, la aproximativ 380 m de intersecția cu DN15 Piatra Neamț - Bacău.

#### **4.4.2.Data înființării. Capitalul social. Nr. de înregistrare**

Societatea „Troleibuzul” SA a fost înființată prin hotărârea Consiliului Județean Neamț nr. 3/21.07.1995, având forma juridică de societate pe acțiuni, cu un capital social actual subscris și vărsat de 2.701.440 lei, împărtit în 540.288 acțiuni nominative, în valoare nominală de 5 lei/acțiune, deținut astfel:

Nr. Crt.	Numele acționarilor	Capital social la 30.06.2021 (lei)	Nr. acțiuni	% de participare
1	Județul Neamț	2.620.400	524.080	97,0001
2	Municipiul Piatra Neamț	20.000	4.000	0,7403
3	Oraș Roznov	10.000	2.000	0,3702
4	Comuna Alexandru cel Bun	10.000	2.000	0,3702
5	Comuna Dumbrava Roșie	10.000	2.000	0,3702
6	Comuna Gîrcina	10.000	2.000	0,3702
7	Comuna Săvinești	21.040	4.208	0,7788
<b>TOTAL</b>		<b>2.701.440</b>	<b>540.288</b>	<b>100,0000</b>

Este înregistrată la Oficiul Registrului al Comerțului de pe lângă Tribunalul Neamț sub nr. J27/691/1995, având codul unic de înregistrare 7613398, fiind plătitor de TVA din 01.04.1996.

### **5.ORGANIZARE**

#### **5.1.Structura organizatorică**

Societatea este organizată pe o structură care are trei nivele ierarhice (managementul, conducerea serviciilor, personalul de execuție) cu un total de 93 salariați.

Structura organizatorică asigură desfășurarea tuturor proceselor pe care le dezvoltă compania. Sarcinile, competențele și responsabilitățile personalului sunt definite pentru fiecare post în Fișa postului.

#### **5.2. Conducere**

Conducerea societății este asigurată, în conformitate cu Actul constitutiv, de către:

- Adunarea Generală a Acționarilor;
- Consiliul de Administrație și Auditorul finanțier;

Conducerea executivă este realizată de Directorul General, conform organigramei aprobată de Consiliul de Administrație.

În directa subordine a Directorului General se află contabilul-șef și șeful departamentului tehnic.

Conform Actului constitutiv, Consiliul de Administrație delegează conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general. Directorul general a fost numit prin Decizia Consiliului de Administrație nr. 26/26.05.2021.

Societatea, prin Consiliul de Administrație, are încheiat contract de mandat cu directorul general.

Contractul de mandat este acordul de voință încheiat între societate, reprezentată de Consiliul de Administrație și directorul general, care are ca obiect îndeplinirea unor obiective și criterii de performanță, aprobate de Consiliul de Administrație. În contractul de mandat alături de criteriile de performanță specifice, se prevăd în mod obligatoriu obiective cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profitului, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii.

Directorul este responsabil cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de cativitate al societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv, Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor:

1. Concep și aplică strategii și politici de funcționare și dezvoltare a societății;
2. Organizează selecția, angajarea și concedierea personalului, cu respectarea prevederilor legislației muncii și a contractului colectiv de muncă;
3. Negociază și semnează Contractul colectiv de muncă împreună cu comisia de negocieri și încheie contractele individuale de muncă;
4. Reprezintă societatea în relațiile cu terțe persoane fizice sau juridice și în justiție;
5. Încheie acte juridice, în numele și pe seama societății, în limitele împuternicirii aprobate de Consiliul de Administrație;

Directorul va informa Consiliul de Administrație în mod regulat și corespunzător asupra operațiunilor întreprinse și asupra celor avute în vedere;

6. Alte prerogative încredințate de Consiliul de Administrație, de Adunarea Generală a Acționarilor, după caz, sau prevăzute de lege.

Evaluarea activității directorului general se face anual de către Consiliul de Administrație și vizează execuția contractului de mandat și a Planului de management.

Directorul general își exercită mandatul cu prudență și diligență unui bun administrator. Dispozițiile art. 144<sup>1</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, se aplică în aceleași condiții ca și administratorilor.

## 6. INFRASTRUCTURA

Pentru desfășurarea activității, societatea dispune de:

- sediu social;
- stație redresare;
- parc auto compus din:
  - troleibuze = 5 (aflate în conservare) ;
  - autobuze = 24;

- microbuze = 7
- autoturisme = 4;
- autoturn = 1;
- tractor = 1+ remorcă
- ifron = 1
- atelier întreținere-reparație cu vulcanizare și servicii-roți;
- spălătorie auto;
- stație ITP, unde se pot realiza inspecții tehnice pentru toate tipurile de autovehicule;

Compania este racordată la rețeaua de alimentare cu energie electrică prin două stații de redresare (alimentare medie tensiune 20 kV din Sistemul Electric Național) și este conectată la serviciile de telefon/fax și internet. Societatea dispune de sistem computerizat de ținere a evidențelor operative și finanțier-contabile.

Serviciile pe care le asigură societatea Troleibuzul S.A. sunt:

- transport public de călători pe raza de activitate a U.A.T.-urilor membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară URBTRANS.

- întreținere și reparații mijloace de transport;
- inspecții tehnice periodice numai pentru mijloacele proprii de transport;
- spălătorie auto pentru mijloacele proprii;
- publicitate pe autobuze;
- închiriere spații.

Patrimoniul societății Troleibuzul SA este constituit din mijloace fixe de natura patrimoniului public în valoare de 3.147.065 lei, și cele de natura patrimoniului privat în valoare de 13.444.118 lei .

#### **Situația activelor imobilizate**

<b>Denumire</b>	<b>Valoare de inventar, RON</b>			
	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>30.12.2020</b>
Bunuri primite în concesiune	1854971	3581531	2345929	3147065
Imobilizări corporale și necorporale - Total active imobilizate	8127291	6280019	6995310	5436802

**Total utilizatori la 31 decembrie 2021: 2.000.000 , cu o pondere de de 100%.**

## Obiective de investiții

**Activitatea de investiții din fonduri proprii** în perioada următoare, pentru buna desfășurare a activității de transport va fi în valoare de 500.000 lei în 2022, pentru a putea asigura capacitatea de transport pe contractul ce va începe din luna septembrie, iar preconizările noastre în investiții până în anul 2025 sunt de 500.000/an.

După cum se poate observa sumele alocate pentru investiții sunt foarte mici comparativ cu necesarul de finanțat în special pentru înlocuire și reabilitarea infrastructurii. Pentru anul 2022 suma alocată reprezintă aproximativ 15%, din valoarea bunurilor concesionate în valoare aproximativa de 3.200.000.

## Evaluarea nevoilor de investiții în cadrul societății Troleibuzul S.A.

Ținând cont de investițiile din fonduri europene, ce vor cuprinde modernizare hale reparații, modernizare spălătorie auto, modernizare stație ITP, și crearea unor spații de control trafic care vor fi operative în prima fază doar pentru autobuzele care circulă pe raza Municipiului Piatra Neamț, avem în vedere că din fonduri proprii, să implementăm și pe autobuzele existente în acest moment echipamente moderne de monitorizare trafic și călători, ce o să permită o eficientizare a transportului public de călători pe întreaga zonă a A.D.I Urbtrans.

Prioritatea noastră este de a avea capacitatea de a deține autobuzele necesare ca începând cu luna septembrie 2022 SC Troleibuzul SA să fie singurul operator regional de transport public atât pe raza Municipiului Piatra Neamț, cât și pe raza A.D.I Urbtrans.

