

PLAN DE ADMINISTRARE
SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ
Str. Strămutați, nr.21 comuna Dumbrava
Roșie, județul Neamț

Beneficiar: SC Troleibuzul SA Piatra Neamț

Aționar unic: Consiliul Județean Neamț

Elaborat:	ec. Năstasă Ion	- Președinte Consiliu de Administrație
	ec. Năstase Ana-Nadia	- Director General
	ec. Budacă Mihaela	- Membru în Consiliul de Adminsitrație
	ing. Buculei Nicolae	- Membru în Consiliul de Administrație
	ing. Mihalachi Cristinel	- Membru în Consiliul de Adminsitrație
	ing. Radu Manuel-Dan	- Membru în Consiliul de Administrație

I. INTRODUCERE

Planul de administrare al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, pentru perioada mandatului 2014-2016 are la baza viziunea managerială a membrilor acestuia asupra perspectivelor de evoluție ale societății comerciale de transport public, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de societatea comercială și de autoritatea tutelară – Consiliul Județului Neamț. Numai printr-un bun management vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățenii Municipiului Piatra Neamț și nu în ultimul rând, condiții de muncă decente pentru angajații societății comerciale.

Prin Hotărârea AGA nr.32/15.10.2013 a fost aprobată declanșarea procedurii de selecție a Consiliului de Administrație, conform cu dispozițiile OUG nr.109/2011.

La data de 18.11.2013, prin Hotărârea AGA nr.38 au fost numiți membrii Consiliului de Administrație a SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

Prin Decizia nr.88 din 11.12..2013 a Consiliului de Administrație a SC Troleibuzul SA a fost ales Dl. Năstasă Ion în funcția de Președinte al Consiliului de Administrație. Direcțiile de dezvoltare a societății comerciale SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, definite și operaționalizate prin prezentul plan de administrare au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății comerciale în raport cu principalii săi stakeholderi, mai precis consumatori, acționarul unic, autoritățile de reglementare, organisme de control, proprii angajați și toate celelalte categorii de stakeholderi interni și externi în general.

Membrii Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț intenționează ca pe durata mandatului, societatea comercială să fie tratată de către toți partenerii ei din mediul economic și social ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată, din punct de vedere al practicilor manageriale, la cerințele și standardelor de calitate ale Uniunii Europene.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății comerciale vor fi reprezentate de activitatea de prestări de 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 și de investiții ca unica modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile 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 clienților și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de calitate, mediu și securitatea muncii.

Prezentul plan de administrare a avut în vedere, la elaborarea lui, de premisele și liniile de dezvoltare locale, adică, de extindere a arealului în care își desfășoară activitatea societatea comercială în acest moment, mai precis trecerea societății comerciale de la nivelul de operator local la statutul de operator regional, mai precis de la strict raza Municipiului Piatra Neamț la întreaga zonă a județului Neamț, în concordanță cu cerințele Planului Operational Regional din cadrul Planului Integrat de Dezvoltare (PIDU) pentru Polul de Crestere (PC) Neamț, aprobat și având la bază Legea nr.51/2006.

La elaborarea planului de administrare s-a ținut cont și de evoluția forței de muncă din piața muncii aferentă zonei urbane a Municipiului Piatra Neamț, dar și a celei Metropolitane, fiind necesară implementarea unor politici de stimulare a mobilității forței de muncă și promovarea conceptului de flexisecuritatea, în sensul creșterii adecvării calificărilor profesionale la cerințele aflate într-o rapidă schimbare ale pieței muncii, printr-o ofertă de formare inițială mai largă și prin aplicarea de programe de formare profesională continuă.

La nivelul Municipiului Piatra Neamț există, în momentul de față, un singur sistem de desfășurare, organizat cu mai multe tipuri de mijloace de transport: cu autobuze -6.trasee, însumând o lungime totală de 52 km cale simplă, și cu troleibuze- 7 trasee cu o lungime totală de 21km cale dublă.

Planul de administrare a ținut cont și de faptul că societatea comercială are în exploatare loturi de autobuze și troleibuze cu durată normală de funcționare epuizată și/sau aproape de final, precum și de faptul că principala înnoire a parcului auto a avut loc în anul 2008 când s-au achiziționat un număr de 10 autobuze (cca. 45% din numărul total de autobuze) cu ajutorul unui contract de leasing.

Planul de administrare vine cu soluții concrete de gestionare a fondurilor în vederea creării de posibilități de a ține parcul auto la standardele de siguranță și calitate impuse de legislația românească și a Uniunii Europene, printr-un program bine definit de achiziții, eșalonat pe perioada mandatului consiliului de administrație, fără a pune în pericol programul de plăți al societății comerciale și ținând cont de premisele extinderii arealului de desfășurare a transportului public de călători de la operator local la cel regional pentru zona Metropolitană Piatra Neamț, prin dezvoltarea legăturilor de transport în vederea asigurării mobilității forței de muncă.

Parcul auto cuprinde 16 autobuze și 25 de troleibuze, din care 4 autobuze și 25 troleibuze cu durata de utilizare indeplinită, având un grad de uzura autobuzele 40% și troleibuzele 90%.

Planul de administrare ține cont și de prevederile Legii nr.51/2006, în temeiul căreia dacă autoritatea tutelară va decide că SC Troleibuzul SA Piatra Neamț să devină operator regional atunci implicit aceasta va trebui să se facă investiții semnificative în mijloace de transport.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Administrare devine principalul document strategic al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, care integrează atât principiile directoare privind administrarea, cât și obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic.

Planul de administrare va fi publicat pe site-ul SC Troleibuzul SA Piatra Neamț după aprobarea lui de către AGA/C.J.Neamț.

II. CADRUL INSTITUTIONAL

Prezentul Plan de Administrație a fost elaborat în baza în temeiul art.30 alin.(1) din O.U.G. nr.109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicat în Monitorul Oficial, Partea I, nr.883 din 14.12.2011), 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 Piatra Neamț 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 nr.31/1990 privind serviciile societăților comerciale.

III. CADRUL LEGAL

- Ordonanța a de urgență 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 privind serviciile de transport public local, ale cărei norme de aplicare au fost aprobate prin Ordinul nr.353/2007 al Ministerului Internelor și Reformei Administrative 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 cadru pentru efectuarea transportului public local și a caietului de sarcini pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice aprobat prin Ordinul nr.272/2007 privind "Normele cadrului privind tarifele pentru serviciile de transport public de persoane".
- Ordinul nr.222/2009 al Ministrului Administrației și Internelor, privind aprobarea indicatorilor specifici de fundamentare a fondului de salarii în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice.

- Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr.544/2001 privind liberal acces la informațiile de interes public.
- Hotărârea de Guvern nr.123/2002 – Norme metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberal acces la informațiile de interes public.
- Legea nr.52/2003 privind transparența decizională în administrația publică.
- H.C.I. nr.698/2006 privind aprobarea Contractului de servicii pentru transport public local de călători.

IV. PRINCIPALII FACTORI IMPLICATI IN TRANSPORTUL PUBLIC

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

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

1. Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (A.N.R.S.C) :

- reglementează organizarea și funcționarea autorităților de autorizare din cadrul administrației publice și județene;

- elaborează norme-cadru privind modalitatea de atribuire a autorizațiilor de transport, a contractelor de delegare a gestiunii serviciilor, precum și norme-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor, stabilește indicatorii de performanță și modalitățile de evaluare a serviciilor de transport public local;

- elaborează regulamentul-cadru de autorizare a compartimentelor sau serviciilor specializate de transport din cadrul administrației publice locale atât ca autorități de autorizare, cât și ca operatori de transport rutier, dacă este cazul, aprobate prin ordin al președintelui A.N.R.S.C;

- autorizează, după caz, structurile proprii ale consiliilor locale, consiliilor județene, Consiliul General al Municipiului București, precum și ale asociațiilor de dezvoltare care solicită să devină transportatori autorizați; o monitorizează și sancționează abaterile din activitatea autorităților administrației publice locale, a operatorilor de transport și a transportatorilor autorizați, cu privire la:

1. respectarea procedurilor legale de atribuire a gestiunii serviciului;

2. respectarea procedurilor de stabilire, ajustare sau modificare a tarifelor, în conformitate cu norme-cadru.

2. Autoritatea Rutieră Română (A.R.R):

- elaborează regulamente-cadru și caiete de sarcini-cadru pentru efectuarea transportului public local;

- eliberează licențe comunitare și copii conforme ale acestora, certificate de transport în cont propriu și copii conforme ale acestora, licențe de traseu, licențe pentru activități conexe

transportului rutier, precum și certificate/atestare pentru personalul de specialitate din domeniul transporturilor rutiere;

- elaborează programul de transport interjudețean și avizează programele de transport rutier județene în sensul armonizării acestora cu programul de transport interjudețean;

- înregistrează operatorii de transport rutier în Registrul electronic național al operatorilor de transport rutier și asigură gestionarea registrului;

- înregistrează întreprinderile care efectuează transport rutier în cont propriu în Registrul electronic național al întreprinderilor și asigură gestionarea registrului; asigură activitatea de registru pentru deținătorii de licențe pentru activități conexe transportului rutier;

- eliberează cartele tahografice conducătorilor auto, întreprinderilor, personalului abilitat cu efectuarea controlului privind respectarea prevederilor Ordonanței Guvernului nr.37/2007 privind stabilirea cadrului de aplicare a regulilor privind perioadele de conducere, pauzele și perioadele de odihnă ale conducătorilor auto și utilizarea aparatelor de înregistrare a activității acestora, aprobată cu modificări prin Legea nr.371/2007, cu modificările și completările ulterioare, și operatorilor economici autorizați, conform reglementărilor legale;

- autorizează școlile de conducători auto, cu modificările și complementările ulterioare, și operatorii economici autorizați, conform reglementărilor legale;

- asigură sistemul informatic în vederea atestării profesionale a personalului de specialitate din domeniul transporturilor rutiere, precum și pentru eliberarea certificatelor/atestatelor profesionale;

- eliberează certificate/atestare profesionale pentru persoanele desemnate să conducă permanent și efectiv activități de transport rutier, pentru conducătorii auto care efectuează transport rutier de mărfuri agabaritice și/sau periculoase, pentru conducătorii auto care efectuează transport în regim de taxi, pentru consilierii de siguranță rutieră, precum și pentru profesorii de legislație rutieră și instructorii de conducere auto, în baza reglementărilor emise de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii;

- analizează și rezolvă reclamațiile, sesizările și propunerile privind calitatea serviciilor și modul de acordare a licențelor comunitare și a copiilor conforme ale acestora, a certificatelor de transport în cont propriu și a copiilor conforme ale acestora, licențelor de traseu, a licențelor pentru activități conexe transportului rutier, precum și a documentelor de transport specific;

- elaborează și propune spre aprobare Ministerului Transporturilor și Infrastructurii norme și reglementări specifice, inclusiv cele ce definesc sistemul calității prestațiilor de transport rutier;

- gestionează efectuarea evaluării de impact asupra siguranței rutiere, auditului de siguranță rutieră, inspecției de siguranță, precum și desfășurarea activităților de formare, atestare, instruire și perfecționarea profesională a auditorilor de siguranță rutieră;

- asigură activitatea de registru pentru auditorii de siguranță rutieră;

- eliberează atestate auditorilor de siguranță rutieră și aplică sancțiuni disciplinare acestora în raport cu gravitatea abaterii;

- elaborează și înaintează spre aprobarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii liniile directoare privind măsurile de siguranță care trebuie aplicate lucrărilor de construcție, reparare și întreținere a infrastructurii rutiere și un program de inspecție care are ca scop garantarea aplicării corespunzătoare a liniilor directoare temporare stabilite;

- asigură determinarea și actualizarea periodică a costului social mediu al unui accident grav, în condițiile în care ambele se produc în România;

- avizează proiectele de siguranță rutieră pentru certificarea conformității cu prevederile legale în vederea eliberării autorizațiilor de construire;

- acordă consultanță operatorilor de transport rutier și întreprinderilor care efectuează transport rutier în cont propriu în problemele privind aplicarea reglementărilor interne și internaționale din domeniul transporturilor rutiere, precum și privind întocmirea documentației necesare implementării, funcționării și certificării sistemului de management al calității, conform standardului internațional de organizare SR EN ISO:9001/2008;

3. Inspectoratul de Stat pentru Controlul în Transportul Rutier (I.S.C.T.R):

- asigură inspecția, controlul și supravegherea modului de respectare a prevederilor legale de către operatorii de transport rutier, întreprinderile de transport rutier în cont propriu, operatori economici care desfășoară activități conexe transportului rutier, precum și de către instructorii auto autorizați.

V. PREZENTAREA SC TROLEIBUZUL SA

1.Date generale. Sediul social

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

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

Alte activități desfășurate sunt (conf. cod CAEN):

- 4520 - întreținerea și repararea autovehiculelor;
- 2562 - operațiuni de mecanică generală;
- 7120 - activități de testări și analize tehnice

și cele care sunt prevăzute la art.6 din Actul constitutiv al societății.

Societatea 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.

2.Data înființării. Capitalul social. Nr. de înregistrare

Organizația a fost înființată prin hotărârea Consiliului Județean Neamț nr.3/21.07.1995, statutul juridic din prezent: societate pe acțiuni, cu un capital social actual de 2.974.835 lei, integral de stat, subscris și vărsat , împărțit în 594.967 acțiuni nominative, în valoare nominală de 5 lei acțiunea.

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

3.ORGANIZARE

3.1.Structura organizatorică

Societatea este organizată pe o structură care are trei nivele ierarhice (managementul de vârf, conducerea serviciilor, personalul de execuție).

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

3.2. Conducere

Conducerea organizației este asigurată, în conformitate cu actul constitutiv, de către:

- Adunarea Generală a Acționarilor;
- Consiliul de Administrație și Comisia de Cenzori;

- conducerea executivă este realizată de Directorul General.
În subordinea Directorului General se află inginerul șef și contabilul-șef.

4. INFRASTRUCTURĂ

Pentru desfășurarea activității, societatea dispune de:

- sediu social;
- rețea fir contact cale dublă cu o lungime de 21 km (în total 84 km fir rețea);
- 2 stații redresare;
- laborator PRAM;
- parc auto compus din:
 - troleibuze = 25 ;
 - autobuze = 16;
 - autoturisme =4;
 - autotur =2;
 - tractor=1;
- atelier întreținere – reparație cu vulcanizare și service-roți ;
- service auto cu montări tahografe și limitatoare de viteză;
- spălătorie auto;
- stație ITP, unde se pot realiza inspecții tehnice pentru toate tipurile de autovehicule;
- Organizația 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 financiar-contabile. De asemenea activitatea de transport este monitorizată astfel: *on line* prin sistem de supraveghere video instalat în troleibuze și camere de supraveghere instalate în autobuze.

Serviciile pe care le asigură organizația sunt:

- transport public de călători în municipiul Piatra Neamț, comuna Dumbrava Roșie și platforma Săvinești;
- reparații terți;
- inspecții tehnice periodice;
- montare și verificare tahografe/limitatoare de viteză;
- spălătorie auto;
- publicitate pe stâlpii rețelei de contact, troleibuze și autobuze;
- închiriere spații.

VI. OBIECTUL ȘI IMPORTANȚA ACTIVITĂȚII DE TRANSPORT

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

Transportul public reprezintă deci una din principalele componente din mecanismul economico-social al unității administrativ teritoriale pe care o deservește. Desfășurarea acestei

activități implică consumuri energetice și de resurse importante. De aceea, creșterea continuă a eficienței transportului public impune:

- 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, troleibuze, midibuze 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 interacțiunea 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 neconceput.

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.

Obiectivul activității de transport constă, deci, în deplasarea în spațiu a călătorilor.

Față de precizările de mai sus, putem defini activitatea de transport public ca fiind acțiunea prin care se organizează și se realizează deplasarea călătorilor în spațiu și timp. Activitatea de transport public propriu-zisă se înfățișează ca fiind o ramură distinctă a activității economice a unității administrativ-teritoriale, mai precis autoritatea publică-locală – Consiliul Județean Neamț, având, bineînțeles, caracteristici proprii.

- Transportul public reprezintă, așadar, un domeniu important al activității economico-sociale, prin intermediul căruia se realizează deplasarea în spațiu a persoanelor în vederea satisfacerii nevoilor societății omenești.

- În țară noastră, în general, și în comunitatea locală, în particular, în procesul de refacere economică și de așezare a economiei de piață, transportul public contribuie la apropierea zonelor economice între ele, la repartizarea judicioasă a producției și a desfacerii și la dezvoltarea legăturilor dintre zonele rezidențiale și cele industriale, dintre zonele industriale și agricultură, dintre municipiu și suburbii.

- De asemenea, transportul public contribuie la dezvoltarea diviziunii sociale a muncii, acesta constituind un factor activ de atragere la viața social-economică a comunității, prin valorificarea superioară și eficientă a potențialului uman și material de care dispun și, prin aceasta, la dezvoltarea social-economică și culturală a acestora.

Realizarea acestor importante sarcini ce revine transportului public impune o organizare rațională, într-un sistem unitar, ducând la dezvoltarea tehnologiilor moderne de transport, folosirea rațională a capacităților etc., pentru satisfacerea tuturor cerințelor de transport public, cu maximum de rapiditate posibilă, siguranța și la un cost cât mai redus.

Pentru a răspunde scopului urmărit, anume, deplasarea în spațiu a persoanelor, transportul public trebuie să îndeplinească anumite 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:

- **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 supus organismul uman în timpul transportului, de aceea este necesar a se asigura în timpul călătoriei un anumit grad de confort, materializat prin evitarea aglomerației, evitarea călătoriei în picioare, mai ales pe distanțe ce depășesc 30 de minute, limitarea accelerațiilor 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.

- **Desenarea și stabilirea traseelor** de transport public de călători în așa 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 transporturilor publice 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 provoacă pagube economiei prin modificarea factorilor naturali sau creați prin activități umane”. Transportul public influențează negativ calitatea mediului ambiant prin: zgomot, 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.

Date fiind aceste caracteristici ale transportului public de călători, drumurile au îndeplinit în cursul vremii un rol deosebit de important în viața economică, politică și social-culturală a comunității. Din aceste motive, pe drept cuvânt, românii, în urmă cu aproape două milenii, au ajuns la concluzia că “**via vita**”, concluzie confirmată apoi din ce în ce mai mult de întreaga dezvoltare istorică a societății omenești.

Fenomenul din care rezultă dezvoltarea rapidă a transporturilor, în general, și în particular dezvoltarea cu prioritate a transportului public de călători, se manifestă și în comunitatea noastră, la fel de intens ca și în celelate aglomerații urbane, din țară, dar și în alte țări ale lumii. Ceea ce ne deosebește față de aglomerații urbane similare Municipiului Piatra Neamț, din Europa, este faptul că datorită unei rețele rutiere nu suficient de dense și încă insuficient de modernizate față de cerințele actuale, precum și situația parcului auto încă insuficient de dotat și modern, transportul public de călători se face pe distanțe scurte sau cel mult mijlocii, distanțele lungi constituind excepții.

Considerăm necesară continuarea procesului de modernizare a întregii rețele rutiere, realizarea unui volum mai mare de drumuri care să asigure fluenta și siguranța traficului, și prin aceasta în mod implicit realizarea ritmicității transportului public conform cu graficele de timp stabilite.

Nu trebuie uitat faptul că în societatea noastră are loc, zi de zi, o perfecționare și o creștere continuă a numărului de autovehicule de tot felul, astfel sporește capacitatea de transport și viteza de circulație, concomitant cu intensificarea deplasării călătorilor, care trebuie să se realizeze cu cheltuieli

de timp, de mijloace materiale și financiare din ce în ce mai scăzute, cu un grad mereu mai sporit de siguranță și confort.

Pe lângă creșterea necesității de transport, a parcului auto și a modernizării rețelei rutiere, trebuie să scoatem în evidență și faptul că, mai ales, în ultima perioadă, sporește rapid traficul auto. Prin trafic rutier înțelegem numărul de vehicule-etalon sau efective-care circulă pe un drum în ambele sensuri într-o unitate de timp: zi (24 ore), an (365 zile).

Traficul de perspectivă se poate determina: din cercetarea dinamicii creșterii traficului în perioada anterioară studiului, folosindu-se mai multe recensăminte consecutive; din cercetarea dinamicii creșterii coeficienților de motorizare; din multiplicarea traficului existent cu coeficienții medii de creștere a traficului; din analiza detaliată a nevoilor de trafic rutier în zona deservită de drumuri, etc.

Traficul de perspectivă, în ceea ce privește transportul public de călători, se determină ca număr total de vehicule, adică capacitatea totală de transport, număr de pasageri brut și capacitatea netă la număr de persoane transportate, pe categorii de vehicule și ca medie ponderată, fie pe întregul sistem de rețea de transport local, fie pe sectoare diferențiate distinct.

VII. PRIVITOR LA SISTEMUL DE MANAGEMENT INTEGRAT (SIM)

Societatea are documentat, implementat și certificat un Sistem Integrat de Management (Calitate-Mediu) din data de 30.01.2008, în conformitate cu standardele SR EN ISO 9001:2008 și SR EN ISO 14001:2005, pentru:

- transport urban, suburban și metropolitan de călători;
- întreținerea și repararea autovehiculelor;
- inspecții tehnice periodice și montări și verificări tahografe.

Politica de calitate și de mediu a directorului general și obiectivele de calitate și mediu sunt prezentate în declarațiile directorului general privind politica și obiectivele de calitate și mediu și au în vedere:

- 1.Menținerea și îmbunătățirea continuă a SIM;
- 2.Dorința de a demonstra abilitatea SC Troleibuzul SA de a furniza consecvent produse și servicii care să satisfacă cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile;
- 3.Dorința exprimată de managementul organizației de a mări satisfacția clientului, prin aplicarea eficace a Sistemului de Management Integrat Calitate-Mediu - inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului, cerințele legate și reglementate aplicabile;
4. Preocuparea managementului societății comerciale de a acorda importanță impactului real și potențial al activităților și serviciilor noastre asupra mediului, în scopul îmbunătățirii controlului poluării, asigurării dezvoltării durabile și creșterii satisfacției părților interesate.
- 5.Preocuparea managementului societății comerciale de a elimina sau minimiza riscurile privind sănătatea și securitatea în muncă a lucrătorilor și a altor părți interesate care pot fi expuse la riscuri de sănătate și securitate asociate activităților noastre.
- 6.Preocuparea managementului organizației de a realiza și menține un mediu și relații de muncă adecvate , bazate pe drepturile internaționale ale omului și pe dreptul muncii la nivel național, drepturile recunoscute pentru tot personalul SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, cât și pentru frunizorii săi.

Conformitatea cu cerințele de responsabilitate socială va permite SC Troleibuzul SA:

- să dezvolte, să mențină și să întărească politici și proceduri pentru gestionarea acelor probleme asupra cărora exercită influență sau control.

- să demonstreze părților interesate că politica, procedurile și practicile existente sunt în conformitate cu prevederile SA 8000:2008;

- 7.Preocuparea societății comerciale de a se asigura de conformitatea cu politica de calitate și mediu declarată;

- 8.Cerința de a demonstra această conformitate și altora, de a satisface cerințele referențialelor amintite.

În conformitate cu declarațiile de politică și a obiectivelor de management, aranjamente ale conducerii pentru domeniile certificate, organizația se preocupă de îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului integrat de calitate, având ca fundament satisfacerea cerințelor clienților, a cerințelor legate și reglementate aplicabile, a angajaților și a celorlalte părți interesate.

Managementul de vârf al societății comerciale a identificat și a stabilit următoarele obiectivele ale managementului:

- respectarea indicatorilor de performanță;
- fluidizarea traficului;
- îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților;
- îmbunătățirea și eficientizarea activității;
- menținerea unui SIM care să creeze cadrul pentru îmbunătățirea continuă;
- re tehnologizarea întregii activități desfășurate prin modernizări, achiziții de utilaje performante și realizarea unei infrastructuri adecvate;
- prevenirea poluării mediului;
- asigurarea unei întrețineri corespunzătoare a infrastructurii;
- reciclarea deșeurilor;
- întărirea capacității de intervenție în cazul unor poluări accidentale;
- protejarea sănătății lucrătorilor și evitarea poluării solului.
- întărirea imaginii SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu;
- respectarea dispozițiilor legale în privința păstrării și securității gestiunilor și gestionarilor, decontare, circuitul documentelor;
- întărirea imaginii SC Troleibuzul SA Piatra Neamț prin respectarea documentelor internaționale, naționale și a interpretării lor, privind responsabilitatea socială;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului angajat, fidelizarea angajaților;
- analiza periodică a politicii, obiectivelor și PMI și stabilirea gradului de adecvare;
- realizarea unei culturi a calității și unei mentalități proactive a personalului și a celor ce lucrează în numele nostru, în ceea ce privește protecția mediului înconjurător, responsabilitatea socială și securitatea în muncă.

VIII. ANALIZA SWOT

S-a efectuat o analiză diagnostic raportată la anul 2012-2013 prin care s-au identificat și inventariat principalele probleme care derivă din activitatea de bază a SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

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

- starea de uzură fizică și morală destul de avansată a parcului auto;
- 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 Piatra Neamț și strategia sa de dezvoltare, avându-se în vedere și planul de dezvoltare regională pentru Zona Metropolitană Piatra Neamț.

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

- confortul asigurat pe durata deplasărilor;
- frecvența cu care sosesc mijloacele de transport;
- traseele alese pentru liniile de transport în comun;
- starea 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 stații de transport public;
- punctualitatea sosirii în stații a mijloacelor de transport;
- prețul билетelor 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 prioritatea 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 Piatra Neamț 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 corelare cu transformarea în operator regional pentru Zona Metropolitană;
- relații bune de colaborare, active și profesioniste, cu, Consiliul Județean Neamț și alte organizații implicate în modernizarea și organizarea corespunzătoare a transportului public de persoane;
- există un plan de implementare a unui sistem modern de urmărire și monitorizarea circulației mijloacelor de transport.
- sistemul de informare a călătorilor în stațiile și în mijloacele de transport în curs de implementare;
- sistemul de tiketing modern, în curs de implementare, prin care să se poată urmări numărul de călători transportați.
- implementarea unui sistem de management calitate /mediu și certificat conform standardelor ISO 9001:2008 și ISO 14001:2005.

PUNCTE SLABE

Situația resurselor financiare:

- societatea are resurse financiare limitate cu totul insuficiente;
- grad redus de încasare a creanțelor
- acces dificil la credite deoarece societatea nu are ce garanta (mijloacele fixe de tip clădiri și terenuri sunt proprietate publică);
- lipsa unei baze de date relaționale, respectiv a unui sistem informatic integrat (de tip ERP-Enterprise Ressource Planning) aduce mari dificultăți și prejudicii întregului sistem financiar-contabil și de comercializare;
- utilizarea incompletă a capacităților 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:

- necesitatea unei strategii cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului în comun în corelare cu apariția Aglomerării Urbane Piatra Neamț
- organigrama are mai multe nivele ierarhice, fapt ce face, ca uneori, departamentele să fie rupte unele de altele iar colaborarea și comunicarea se fac cu dificultate;
- se întâmpină greutăți în selectarea și formarea de personal competent pentru activitatea de transport public;
- personal nemulțumit/nemotivat datorită salariilor mici;
- informatizarea este slabă.

Contorizarea consumurilor:

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

OPORTUNITĂȚI

- 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 Piatra Neamț, Primăria 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;
- posibilități de extindere locală și regională a rețelei de transport public de persoane;
- posibilități de utilizarea la scară tot mai largă a sistemelor digitale de tehnologia informațiilor și comunicațiilor.

VULNERABILITĂȚI

- fluctuația mare de personal pentru personalul de bord;
- dezvoltarea concurenței, inclusiv din țările UE începând cu 2007,
- constrângerile din punctul de vedere al reglementărilor Uniunii Europene atât la achiziții de mijloace de transport, cât și la trafic și taxare;
- 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.
- concurență mare din partea operatorilor privați.

IX. MĂSURI DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE A ACTIVITĂȚII SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ

Misiunea societății și activitățile realizate sunt redată în cadrul R.O.F.-Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Directorul General al societății împreună cu, Consiliul de Administrație stabilește politica de calitate pentru întregul personal al societății pentru ca transportul călătorilor să se efectueze în condiții de confort, siguranță și deplină încredere în serviciul efectuat de societate.

Politica de calitate și mediu declarată de managementul de vârf, se menține, se îmbunătățește și cerințele acestora sunt auditate.

Baza implementării și certificării sistemului de management integrat constituie o necesitate de a se îmbunătăți aspectele activității societății.

Dorința participantului activ la transportul public, să aducă călătorul, precum și urgența de acțiune pentru îmbunătățirea unor aspecte ale activității se pot constata și prin sondajele de opinie realizate la nivelul populației municipiului. Sondajele de opinie stabilesc direcțiile prioritare de acțiune și de asemenea modul în care și-au atins scopul măsurile luate anterior.

Atingerea obiectivelor stabilite se face prin implementarea și difuzarea de proceduri documentate ale SIM. Procedurile se stabilesc de către toți cei implicați în desfășurarea activității, la toate nivelurile de activitate. Elaborarea documentelor SIM se realizează de către proprietarii de proces, cu respectarea cerințelor legale în vigoare, fiind verificate din punct de vedere al standardelor internaționale.

Față de obiectivul de activitate înscris în ROF al societății, se consideră că toate activitățile secundare și auxiliare ale societății reprezintă un suport pentru desfășurarea activității principale și anume "transporturi urbane, suburbane, și metropolitan de călători".

X. MĂSURI PRIVIND EFICIENTIZAREA ACTIVITĂȚII, REORGANIZAREA ȘI RESTRUCTURAREA SOCIETĂȚII COMERCIALE

Măsurile privind eficientizarea, reorganizarea și restructurarea activității societății comerciale au în vedere următoarele aspecte:

- reducerea cheltuielilor;
- stoparea furtului de carburanți;
- creșterea veniturilor;
- atragerea de călători de la alte tipuri de transport;
- asigurarea unui raport optim între numărul de călători transportați și parcursul mijloacelor de transport, adică:
 - maximizarea numărului de călători transportați
 - minimizarea parcursului mijloacelor de transport

XI. STRATEGIA DE DEZVOLTARE

În prezent transportul călătorilor între Municipiul Piatra Neamț și localitățile din Zona Metropolitană este asigurat de firme private și se desfășoară în baza unor contracte încheiate între A.D.I.URBTRANS și firma prestatoare.

Localitățile ai căror cetățeni sunt beneficiarii serviciului respectiv nu au contact 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 mărirea parcului de mașini (cu cel puțin 10 autobuze) sau prin contractarea serviciului numai pentru Zona Metropolitană cu altă firmă de transport.

Efectuarea în câteva localități (Gârcina, Roznov, Alexandru cel Bun) a transportului public cu mijloace de transport ecologice pentru conectarea cu Piatra Neamț, ce pot fi exploatate atât în scop utilitar cât și turistic.

XII. ELEMENTELE COMPONENTE ȘI ORGANIZAREA TRANSPORTULUI PUBLIC

Procesul de transport public de călători auto 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;
- deplasare călătorilor între punctul de expediție și punctul de destinație;
- debarcarea călătorilor;
- pregătirea autovehiculului pentru curba de retur;
- deplasarea autovehiculului la garaj;
- parcare autovehiculului;
- predarea documentelor de transport.

De modul cum este organizat procesul de transport depinde atât eficiența, cât și calitatea acestuia, din care cauză 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.

Prin cursă se înțelege 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.

În durata ciclului (De) se cuprind 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, inclusive 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).

Prin urmare, durata ciclului de transport este cuprinsă între momentul începerii primei operații de pregătire a autovehiculului și momentul încheierii ultimei operații de predare a documentelor de transport (după parcare a 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 sunt 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). Parcursul fără încărcătură sau parcursul gol reprezintă distanța în km parcursă de autovehicul în stare goală (în parcursul cursei în care nu are călători). Parcursul, 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:

$$It=Î+Ig+Io \text{ (km)}$$

unde:

It=repzintă parcursul total, în km;

Î=parcursul cu încărcătură;

Ig=parcursul gol;

Io=parcursul zero.

Cursele care compun ciclul de transport se efectuează 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 troleibuz și 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 trebuiesc 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. asemenea măsuri sunt prevăzute în cadrul instrucțiunii de lucru „Transportul de persoane”.

XIII. PLANUL DE TRANSPORT SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ

XIII.1. – TRASEE ȘI STAȚII

TROLEIBUZE

Plecări troleibuze din capetele de linie în zilele de lucru

LUNI – VINERI; Valabil din 16.09.2013

INDICATIV	TRASEU	PLECĂRI DIN STAȚIE													
T1	SARATA-SCOLILE NORMALE	5:15	5:35	5:45	6:20	6:35	6:45	7:20	7:35	7:45	8:20				
		8:35	8:45	9:10	9:20	9:35	9:45	10:20	10:35	10:45	11:20				
		11:35	11:45	12:20	12:35	12:45	13:20	13:35	13:45	14:20	14:35				
		14:45	15:20	15:35	15:45	16:20	16:35	16:45	17:20	17:35	17:45				
		18:20	18:35	18:45	19:20	19:35	19:45	20:20	20:35	20:45	21:20				
		21:45	22:05												
T1	SCOLILE-NORMALE	5:00	5:15	5:45	6:00	6:15	6:45	7:00	7:15	7:45	8:00				
		8:15	8:45	9:00	9:15	9:45	10:00	10:15	10:45	11:00	11:15				
		11:45	12:00	12:15	12:45	13:00	13:15	13:45	14:00	14:15	14:45				
		15:00	15:15	15:45	16:00	16:15	16:45	17:00	17:15	17:45	18:00				
		18:15	18:45	19:00	19:15	19:45	20:00	20:15	20:45	21:15	21:35				
		22:10													
T2	SARATA-PECO	5:10	5:50	6:10	6:50	7:30	7:50	8:10	8:50	9:10	9:50				
		10:10	10:50	11:10	11:50	12:10	13:10	13:50	15:10	15:30	15:50				
		16:25	16:50	17:10	17:50	18:10	18:50	19:10	19:30	19:50	21:10				
		21:30	22:10	22:30	22:50										
T2	PECO-SARATA	4:30	4:40	4:50	5:00	5:20	5:40	6:40	6:40	7:00	7:20				
		8:00	8:40	9:00	9:40	10:00	10:40	11:00	11:40	12:00	12:40				
		13:00	14:00	14:40	16:00	16:15	16:30	17:20	17:40	18:40	19:00				
		20:00	20:20	20:40	21:20										
T3	SARATA-AZOCHIM	4:50	6:05	6:40	7:10	7:55	12:50	15:00	20:50						

T3	AZOCHEIM-SARATA	5:05	6:15	6:55	7:20	8:00 (FX)	8:35	14:15	15:45	16:30 (FX)	22:15
T4	SARATA-DUMBRAVA MOARA	5:30 18:30	8:30	9:30	10:30	11:30	12:30	13:30	14:30	16:30	17:30
T4	DUMBRAVA MOARA- SARATA	6:00 19:10	9:10	10:10	11:10	12:10	13:30	14:10	15:10	17:10	18:10
T5	SCOLILE NORMALE-PECO	5:25 22:30	5:40 22:50	6:25	7:35	11:57	13:05	13:40	15:10	17:15	21:00
T5	PECO-SCOLILE NORMALE	4:30 15:10	5:00 16:10	5:10 19:30	5:40	5:55	6:00	6:10	7:00	13:35	14:10
T6	SCOLILE NORMALE- AZOCHEIM	4:50 10:25 18:10	5:55 12:25 19:10	6:10 12:50 19:40	6:30 14:10 20:10	6:50 14:55 20:50	7:10 15:25 22:10	7:25 15:35(FX)	7:55 15:45(FX)	8:55 16:40	9:25 17:25
T6	AZOCHEIM-SCOLILE NORMALE	5:15 11:40 19:50	6:15 13:05 20:25	6:40 14:15 21:00	7:00 14:50 22:15	7:15 15:45	7:30 16:10	8:10 16:30	8:40 17:20	9:35 18:10	10:40 19:00
T7	SCOLILE NORMALE- DUMBRAVA ROSIE MOARA	11:25	13:25	13:55							
T7	DUMBRAVA ROSIE MOARA- SCOLILE NORMALE	12:20	14:00								

Trasee si orare troleibuze valabile din 16.09.2013

Circula sambata, duminica si in sarbatorile legale

TRASEU	PLECARI DIN CAPETELE DE LINIE															
SARATA-PECO	6:00	6:55	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:05	16:00	17:00	18:00		
	19:00	20:00	22:10	22:30	22:50											
PECO-SARATA	4:30	4:50	4:55	5:10	5:40	6:40	7:40	8:40	9:40	10:40	11:40	12:15	12:40	13:40		
	14:40	15:40	16:40	17:40	18:40	19:40										
SARATA-DUMBRAVA MOARA	5:30	6:30	7:30	8:30	9:30	10:30	11:30	12:30	13:30	14:30	15:30	16:30	17:30	18:30		
	19:30	20:30														
DUMBRAVA MOARA-SARATA	6:10	7:10	8:10	9:10	10:10	11:10	12:10	13:10	14:10	15:10	16:10	17:10	18:10	19:10		
	20:10	21:10														
SARATA-AZOCHIM	4:50	7:00	12:50	20:50												
	6:15	14:15	22:15													
DARMANESTI-SARATA	5:15	5:45	6:15	6:45	7:15	7:45	8:15	8:45	9:15	9:45	10:15	10:45	11:15	11:45		
	12:15	12:45	13:15	13:45	14:15	14:45	15:15	15:45	16:15	16:45	17:15	17:45	18:15	18:45		
	19:15	19:45	20:15	21:15	21:30	22:10										
	5:15	5:45	6:20	6:45	7:00	7:20	7:45	8:20	8:45	9:20	9:45	10:20	10:45	11:20		
SARATA-DARMANESTI	11:45	12:20	12:45	13:20	13:45	14:20	14:45	15:20	15:45	16:20	16:45	17:20	17:45	18:20		
	18:45	19:20	19:45	20:20	20:45	21:45	22:05									
	6:25	7:15	7:25	7:55	8:55	9:25	13:25	13:55	18:25	19:55	21:10	22:30	22:55			
PECO-DARMANESTI	4:30	4:45	4:55	6:55	8:25	9:30	12:20	14:30	18:55	20:25	21:40					
	5:25	8:25	9:55	15:25	17:25											
DARMANESTI-DUMBRAVA MOARA	6:05	8:55	10:40	16:25	17:55											
	4:50	5:55	6:55	10:25	11:20	12:25	12:50	14:55	16:25	17:55	19:25	20:50	22:15			
AZOCHIM-DARMANESTI	5:10	6:15	6:50	7:40	8:40	11:40	12:05	13:05	14:14	15:40	17:15	19:00	20:05	22:15		

AUTOBUZE

Trasee si orare autobuze valabile din 07.03.2011

*Nu circula sambata si duminica

TRASEU	PLECARI DIN CAPETELE DE LINIE													
	6:00	7:00	8:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00					
*SARATA-SPERANTA														
*SPERANTA-SARATA	5:30	6:30	7:30	12:30	13:30	14:30	15:30	16:30						
*SARATA-IVV	6:25	7:30												
*IVV-SPERANTA	5:55	15:10												
*SCOALA NR.1-SPERANTA	7:40	12:15												
*SPERANTA-SCOALA NR.1	7:30	8:00	17:30											
DARMANESTI-SPERANTA	5:30	6:30	7:30	8:30	9:30	10:30	11:30	12:30	13:30	14:30	15:30	16:30	17:30	
SPERANTA-DARMANESTI	18:30	19:30	20:30	21:30	22:35									
	4:55	6:00	7:00	7:15	7:40	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	12:25	12:55	14:00	
	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	20:55	21:00	22:00					
*BLOC 40	5:10	6:10	13:10	14:40										
DARMANESTI-IVV														
*IVV-DARMANESTI	5:40	14:10	15:10											
BLOC 40														
*SARATA-OCOL	5:55	6:55	7:55	11:55	12:55	13:55	14:55	15:55	16:55					
*OCOL-SARATA	5:25	6:25	7:25	8:25	12:55	13:55	14:55	15:55	16:55	17:55				
PUNTE STRAND-GARA-OCOL	5:30	6:30	7:30	8:30	9:30	10:30	11:30	12:30	13:30	14:30	15:30	16:30	17:30	
	18:30	19:30	20:30	21:30	22:30									
OCOL-GARA-PUNTE STRAND	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	
	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00									

XIV. EXERCITAREA FUNCȚIILOR MANAGEMENTULUI ÎN ACTIVITATEA DE TRANSPORT PUBLIC

Din definirea managementului rezultă că esența sa o reprezintă funcțiile pe care trebuie să le îndeplinească. Aceste funcții sunt părți inseparabile ale unui sistem, iar îmbinarea lor depinde de numeroși factori: nivelul dezvoltării forțelor de producție și modul de organizare a relațiilor de producție și în general a relațiilor sociale, caracteristicile tehnico-economice ale ramurilor, domeniilor sau întreprinderilor, competența managerilor, pregătirea de specialitate și gradul de civilizație a colectivităților conduse.

După natura sarcinilor implicate în desfășurarea procesului de management și modul lor de realizare, deosebim următoarele **funcții**:

- A. previziune;
- B. organizare;
- C. coordonare;
- D. antrenare;
- E. evaluare-control;

A. Previziunea

Răspunde la întrebarea "ce trebuie și ce poate fi realizat în cadrul companiei" în condițiile și concomitent cu desemnarea resurselor necesare. Previziunea îmbracă 3 aspecte:

- de prognozare
- de planificare
- de programare

Prognoizarea acoperă un orizont minim de 10 ani, are un caracter aproximativ, nefiind obligatorie.

Planificarea reprezintă baza desfășurării încorporate într-o societate, în activitatea de planificare, echipa managerială trebuie mai întâi să-și strângă toate informațiile privind activitatea societății, concentrându-se și pentru a ști care din condițiile exterioare reprezintă o amenințare sau este favorabilă dezvoltării ei.

În întocmirea planului societății trebuie realizate următoarele etape:

- a) enumerarea activităților curente;
- b) analiza punctelor slabe/forte și a obstacolelor din cadrul societății și din afara ei;
- c) formularea obiectivelor și stabilirea priorităților;
- d) elaborarea unei strategii de dezvoltare;
- e) stabilirea și urmărirea planului de acțiune.

Enumerarea activităților curente cuprinde:

-care sunt principalele activități curente (transport public de călători cu autobuze, troleibuze, midibuze, curse conform unui orar fix);

-care sunt obiectivele managementului actual (obținerea unui profit mare, reducerea subvențiilor, creșterea parcului auto cu un număr de autovehicule adaptat la cerințe, realizarea unui transport public civilizat, puternic orientat către nevoile comunității și ale membrilor acesteia, ecologic, economic, realizarea obiectivelor de dezvoltare Metropolitană a transportului public de călători, identificarea de activități secundare și surse de venit care să mărească cifra de afaceri și să diversifice portofoliul de servicii ale societății);

-cum sunt văzute activitățile economiei (societatea efectuează activitatea de transport public de călători pentru autoritatea contractantă-Consiliul Județului Neamț, la un preț cât mai mic posibil, reprezintă o verigă esențială în cadrul procesului de dezvoltare socio-economică a comunității);

-care sunt principalele elemente determinate ale succesului societății (prețuri competitive, calitatea serviciilor, servicii foarte rapide, atitudinea (amabilă, deschisă și pro-activă față de călători);

-modalitățile de promovare a serviciilor/a brandului.

Analiza punctelor slabe/forte are la bază metoda diagnosticării. Mai întâi trebuie să se decidă care sunt necesitățile companiei, (raportul dintre numărul de kilometri parcurși fără încărcătură, neplătiți și numărul de kilometri parcurși cu încărcătură apreciindu-se din punct de vedere calitativ care sunt punctele forte și cele slabe ale societății; de asemeni compararea cu alte societăți/companii care activează în același

sector, menționându-se care sunt amenințările, obstacolele și oportunitățile care ar putea să apară în următorii 3 ani, lucru care este esențial atât pentru dezvoltarea internă cât și cea externă a societății).

Pe baza acestora informații sunt stabiliți “factorii cheie” care pot fi interni sau externi. Acești “factorii cheie” pot fi stabiliți observând ce se întâmplă în condițiile în care managementul ar rămâne neschimbat.

Analiza prilejuește o bună cunoaștere a:

- ceea ce este posibil: oportunitate, idei noi
- ceea ce trebuie făcut: obstacole, puncte slabe

În cadrul etapei de formulare a obiectivelor, după ce s-a efectuat analiza se alege una din următoarele alternative:

- să se continue activitatea societății în mod obișnuit, făcând mici modificări în unele compartimente;
- să se stabilească o nouă politică pentru întreaga companie sau pentru o parte importantă a acesteia.

Alegând calea ce trebuie urmată, se stabilesc apoi obiectivele pentru fiecare compartiment.

În urma analizei din care reiese “ce este posibil” și “ce trebuie făcut” totdeauna rezultă că există mai multe variante pentru activitatea viitoare. Alegerea variantei optime se face luând în considerare următoarele criterii:

Atractivitatea – adică activitățile viitoare trebuie să fie atractive pentru întreg personalul, astfel derularea lor presupune mult efort.

Profitul – obținerea unui profit este absolut necesar pentru a asigura continuitatea planului: pe de o parte pentru a plăti acționarilor sumele convenite și pe de altă parte pentru a consolida capitalul societății. Noile activități trebuie să contribuie la obținerea profitului.

Mentalitatea – activitățile trebuie să corespundă mentalității existente în cadrul societății. Se poate schimba concepția generală din cadrul companiei, cu condiția să fie păstrați factorii care au adus succes societății în activitatea anterioară.

Atitudinea – față de muncă și față de călători

Posibilitatea de realizare – noile activități trebuie să integreze următoarele condiții din cadrul companiei:

- activități curente ale companiei
- îmbunătățirea proceselor de selecție, evaluării, calificării și instruirii personalului
- mijloacelor financiare
- organizării actuale a firmei
- să nu implice riscuri prea mari

În activitatea de planificare trebuie stabilite prioritățile. Există mai multe căi de stabilire a lor și anume:

- poate fi mai întâi tratată o problemă foarte importantă, privind continuitatea firmei;
- poate fi tratată o problemă mai puțin importantă deoarece se consideră că așa este necesar;
- se poate începe cu o activitate simplă pentru a se obișnui treptat cu activitatea mai complexă.

În luarea acestor decizii trebuie avut în vedere gradul în care personalul poate fi implicat în activitatea de planificare (cunoștințe, experiență, capacitate).

Alegerea strategiei reprezintă drumul pe care societatea vrea să-l urmeze. Acest drum trebuie să fie acceptabil și fezabil.

Pentru aceasta trebuie luate în considerare următoarele aspecte:

- ce tip de servicii dorește societatea să ofere pe piață;
- care sunt segmentele de piață în care vrea să activeze;
- care sunt tarifele pe care vrea să le practice;
- prin ce dorește să fie competitivă: prin tarife sau prin calitatea serviciilor;
- ce profit și-a propus să obțină.

Pentru elaborarea completă a planificării activității companiei trebuie să se elaboreze un plan anual de muncă în cadrul căruia să existe mai multe planuri de acțiune pe perioade mai scurte. Se stabilește un plan de acțiune pentru fiecare compartiment. Acesta trebuie să cuprindă:

- obiectivul fiecărui compartiment;
- descrierea activităților ce vor fi întreprinse;
- cheltuielile (estimative) necesare realizării planului;
- data de începere și cea de încheiere a activității planificate;

- numele persoanei responsabile cu îndeplinirea acestui plan;
- cum se face evaluarea progresului activităților.

Programarea este o modalitate de concretizare a previziunii. Programele se alcătuiesc pe perioade scurte: o decadă, o săptămână, o zi.

B. Organizarea

Succesul activității societății comerciale se bazează pe un număr mare de calități cum ar fi:

- flexibilitatea antreprenorială;
- cunoașterea foarte bună a pieței locale/regionale;
- personal adecvat selectat, evaluat și antrenat, în concordanță cu obiectivele companiei;
- facilități informatice, de calcul, contabilitate și informare;
- planificare adecvată.

Chiar dacă aceste cerințe sunt îndeplinite, societatea poate funcționa bine numai dacă există o coordonare între activitățile ce se desfășoară. Structura organizatorică constituie cadrul pentru coordonarea activităților.

Ea implică:

- definirea sarcinilor;
- alocarea sarcinilor, autorității și responsabilității;
- ierarhizarea autorității și responsabilității;
- existența unor căi de comunicare.

În situațiile mai puțin previzibile așa cum se întâmplă în transportul public de călători, sarcinile concrete derivă din operațiile de zi cu zi.

Structura organizatorică, definirea sarcinilor și procedurile reprezintă partea statică a organizării, pe când comunicarea reprezintă partea dinamică

Structura organizatorică trebuie să facă față tuturor incompatibilităților. De aceea, nu poate exista o structură organizatorică ideală, dar fiecare structură trebuie să respecte câteva reguli de bază:

- să fie logică;
- să existe un echilibru între autoritate și responsabilitate;
- să facă uz la maxim de calitățile angajaților firmei.

C. Coordonare

Prin coordonare se armonizează deciziile și acțiunile personalului societății spre același scop general comun. Ea se poate realiza în două modalități:

- prima se referă la planificare, deoarece planul reprezintă unul din cele mai importante mijloace de cooperare;

- cea de-a doua, se bazează pe considerente organizatorice

Oganizarea prin însăși conținutul său, reprezintă un instrument de coordonare cu caracter dinamic. Aceasta se realizează în principal prin: procesul de analiză și raționalizare a sarcinilor, prin folosirea unui sistem informațional eficient, prin structura organizatorică adoptată.

Pentru asigurarea unei coordonări eficace este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile managementului ce depinde atât de cadrele de conduce (nivelul lor de pregătire, stilul de conducere) cât și de executanți (nivelul lor de pregătire generală, interesul față de soluționarea problemelor implicate, receptivă la nou). Coordonarea îmbracă două forme:

- bilaterală, care se desfășoară între un șef și un subordonat, ce întâmpină distorsiunea și permite obținerea operativă a feed-back-ului (principalul dezavantaj este consumul mare de timp);

- multilaterală, ce implică un proces de comunicare între șef și mai mulți subordonați (folosită în cadrul ședințelor).

În cadrul structurilor pot să apară dificultăți cu privire la dezvoltarea armonioasă a diferitelor părți ale societății sau cu privire la repartizarea unor resurse, în aceste cazuri, problemele se pot rezolva prin intermediul unor echipe de proiect specializate. Cel mai autorizat este consiliul de administrație. De asemenea, un rol important în activitatea de coordonare îl are directorul general al societății. Atitudinea corectă a acestuia față de angajații , îi determină pe aceștia să-și

îndeplinească cu succes sarcinile, în condițiile în care sunt asigurate și premise organizaționale – structura organizațională eficientă și flexibilă, acoperirea cu toate tipurile de expertiză necesară susținerii activităților, reguli și proceduri care să definească cu claritate responsabilitățile și acțiunile fiecărei poziții. El trebuie să știe să-și apropie colaboratorii, să-i îndrume, lăsându-le suficientă libertate de acțiune și inițiativă, condiții necesare asumării responsabilităților de către fiecare angajat al societății. Realizarea coordonării la un nivel calitativ superior, conferă activităților societății o pronunțată suplețe, flexibilitate, adaptabilitate și creativitate.

D. Antrenarea

Scopul antrenării este implicarea cât mai eficientă a personalului de execuție și de conducere la realizarea obiectivelor ce îi revin, deduse din obiectivele societății.

Fundamentul antrenării îl constituie motivarea ce rezultă din corelarea satisfacerii intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Există o motivare pozitivă și o motivare negativă. Motivarea pozitivă apare atunci când se amplifică satisfacțiile personalului din participare la procesul muncii, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, în condițiile în care nivelul sarcinilor obligatorii de realizat este accesibil majorității executanților.

Motivarea negativă se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu realizează, întocmai obiectivele al căror nivel este foarte ridicat. Managementul științific al unei companii concepe motivări și implicit antrenări pe baza scăpărilor motivaționale, adică a elementelor care prezintă interes pentru angajații societății, ordonate în funcție de succesiunea în care trebuie avute în vedere. Una din scările emoționale este a lui Maslow, care cuprinde următoarele categorii de necesități: fiziologice, securitate, contacte umane, statut social și autorealizare.

Pentru a realiza o antrenare eficientă este necesar ca procesul motivării personalului să întrunească simultan mai multe caracteristici:

- să fie complex, în sensul utilizării combinate a stimulentele materiale și morale pe baza luării considerate a principalilor factori;

- să fie diferențiat, adică motivațiile considerate și modul lor de folosire să țină cont de caracteristicile fiecărei persoane și a fiecărui colectiv, astfel încât să se obțină maximum de participare la realizarea obiectivelor.

- să fie gradual, adică să satisfacă succesiv necesitățile personalului în strânsă legătură cu aportul său, ținând cont de interdependența dintre diferitele categorii de necesități.

Orice necesitate de ordin inferior trebuie satisfăcută înainte de următoarea, mai intensă, să se poată manifesta la nivel maxim.

Caracterul gradual al motivării este cerut și de volumul limitat al resurselor materiale utilizabile pentru motivare.

O altă concluzie foarte importantă ce rezultă din scara emoțională prezentată, este că singurele necesități care nu se epuizează sunt cele de autorealizare, adică nemijlocit legate de procesul și de rezultatele muncii depuse, de recunoașterea lor socială, de manifestarea plenară a personalităților salariaților respectivi. Alături de motivare, puterea sub diferite forme de influențare poate determina o antrenare a personalului la realizarea sarcinilor ce îi revin. Există diferite tipuri de putere, dar ne referim numai la puterea organizatorică sau autoritatea. Sursele acestei puteri sunt bazate pe norme, proceduri, tradiții.

Funcționarea unei companii, presupune existența unui “centru de conducere”, al cărui impulsuri se transmit la diferite organisme. Acest centru, în cazul SC Troleibuzul SA Piatra Neamț este Consiliul Județean Neamț, ca autoritate publică tutelară, care exercită atribuțiile prin președintele consiliului de administrație și/sau directorul general, după caz.

Conducerea poate acționa de la o formă foarte autoritară și până la cea mai largă libertate.

Diferitele stiluri de management după B. Tannenbaum și W. Schmidt se prezintă astfel:

<i>Stil de management axat spre superior/ Stil de management axat spre subordonat</i>						
Atributele superioare			Libertatea de acțiune a subordonatului			
1	2	3	4	5	6	7
Manager, ia decizii și le transmite	Manager, își oferă deciziile	Manager, prezintă ideile sale și cere părerea colaboratorilor	Manager, prezintă o decizie. Dar declară că este gata să o schimbe	Manager, prezintă problema, obține sugestii și ia decizia	Manager, stabilește limitele și cere colectivului, și ia decizia în cadrul limitelor	Manager, lasă libertatea colectivului să aleagă, cu respectarea, unor restricții

În mod ideal, stilul de management ar trebui să rezulte din confruntarea a 3 elemente:

- Sistemul de valori al celui ce comandă;
- rezultatele la care se așteaptă subordonatul (adică ce speră subordonatul să vadă drept stil de conducere);
- caracteristicile situației (ex. urgența și natura problemelor ce se cer a fi rezolvate)

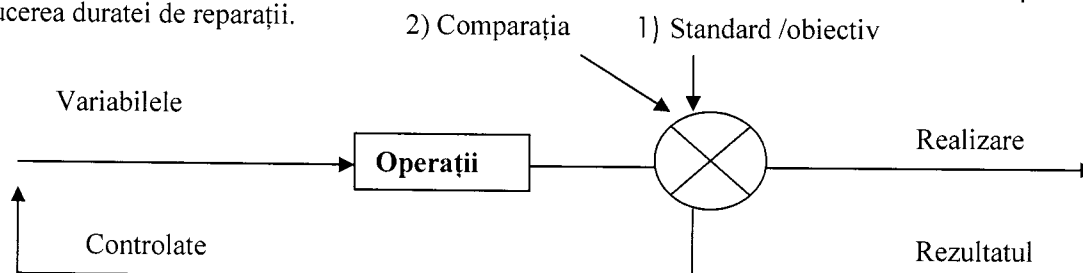
Alegerea stilului de management depinde atât de manager cât și de colaboratori.

E. Evaluare-control

Prin această funcție managerială, performanțele societății și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate.

În toate procesele de control există 3 faze importante:

- alegerea, elaborarea standardelor, a normelor, normativelor după caz și precizarea nivelului acestora (faza 1 din fig. alăturată); de pildă cifra de afaceri a unei societăți/companii de transport public (ce reprezintă standardul), este de 500.000.000 lei reprezintă nivelul acestuia);
- compararea între rezultatul observat și standard (faza 2 din figură); de pildă un rezultat de 450.000.000 lei comparat cu standardul de 500.000.000 lei.
- acțiunea corectivă, adică stabilirea măsurilor care să permită impulsionearea activității pentru realizarea obiectivului stabilit (faza 3 din figură), mărirea numărului de autovehicule în exploatarea sau reducerea duratei de reparații.

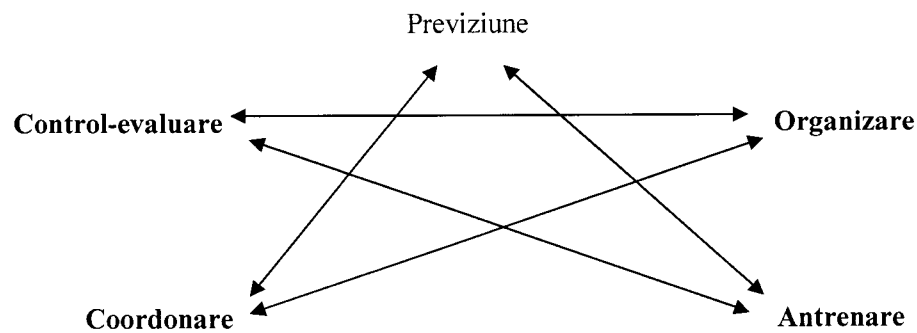


3) Acțiunea de corecție

Se pot distinge în general trei categorii de control:

- **controlul preventiv**, care este considerat ca o condiție a managementului de calitate (- o previziune cât mai corectă și cât mai apropiată de obiectiv poate determina o impulsioneare a acțiunilor de marketing);
- **controlul total** are drept condiție faptul că operația nu se poate realiza decât după ce a fost efectuat o treiere, o selecție și se poate trece la operația următoare numai dacă a obținut acceptul controlului de calitate (- este cazul reparații autovehiculelor).
- **controlul final** constă în faptul că nu se mai pune problema de a anticipa evoluția unor elemente ci numai de a verifica dacă rezultatele corespund cu obiectivele stabilite.

Între funcțiile managementului există o strânsă interdependență și se condiționează reciproc.

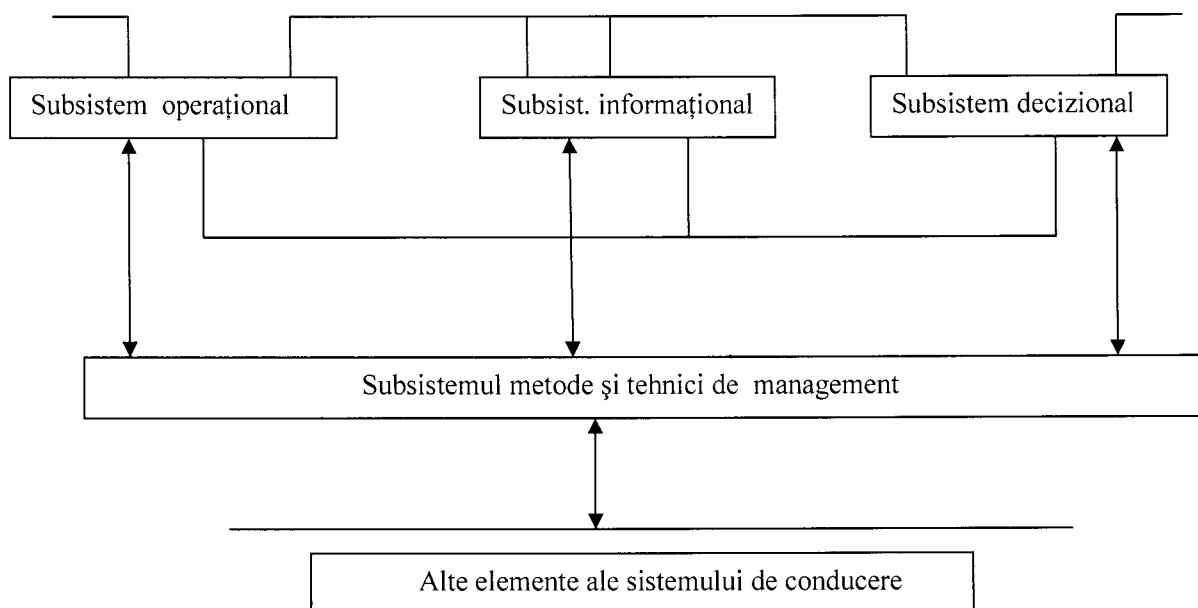


XV. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NBEAMȚ

O societate comercială de transport rutier, se constituie dintr-un ansamblu de elemente ce alcătuiesc un sistem caracterizat prin acte normative, procedee de lucru și reguli de funcționare care stabilesc modul concret de acțiune al tuturor acestor elemente componente.

Deci, procesele care au loc într-o societate comercială de transport public nu se desfășoară la întâmplare. Ele sunt declanșate de o serie de informații, care prelucrate servesc unor persoane ce iau decizii, pe baza cărora alte persoane sunt puse în mișcare pentru a executa o serie de acțiuni. Rezultă că totalitatea activităților desfășurate în cadrul societății ar putea fi definite ca rezultat al acțiunii conjugate a mai multor subsisteme suprapuse.

La baza sistemului de management al unei societăți comerciale moderne de transport public competitivă pe plan local și metropolitan se află următoarele componente:



- **Subsistemul operațional** face apel la metodele și tehnicile de organizare a muncii. În acest context un rol determinant îl are studiul muncii, care prin metodele și tehnicile sale de analiză a proceselor de muncă, permite evidențierea cauzelor ce determină consumuri neraționale sau inutile de muncă. Acestea permit găsirea unor soluții mai bune care să asigure o productivitate mai ridicată, reducerea cheltuielilor, aplicarea metodelor raționale de muncă, organizarea unui sistem rațional de deservire și asigurarea unor condiții de muncă favorabile.

- **Subsistemul operațional.** Serviciile unei societăți de transport public nu pot fi depozitate ca produsele unor firme de producție. Fluctuația ofertei și cererii, are efect direct asupra cheltuielilor. De aceea se pune accentul pe cât mai multe informații operaționale, în acest scop, managementul unei societăți de transport public trebuie să dispună pe lângă alte lucruri, de următoarele:

- Date referitoare la transport:
- Date referitoare la ofertă:
 - număr de autovehicule:
 - număr total de autovehicule;
 - număr de autovehicule disponibile;
 - număr de autovehicule în folosință.
 - caracteristici ale autovehiculelor.
 - tipuri de autovehicule;
 - capacitatea de încărcare a autovehiculelor;
 - număr de șoferi:
 - număr total de șoferi;
 - număr de șoferi disponibili;
 - număr de șoferi în cursă.
- Date referitoare la cerere, aici intrând numărul de trasee de transport cu detalii la:
 - punctul inițial de îmbracare pasageri (cap linie);
 - punctul final de debarcare pasageri (cap linie);
 - numărul de stații din traseu;
 - viteza medie;
 - rute.
- Compararea ofertei-cererii, în care pentru a putea adapta cât mai bine oferta la cerere ar fi interesant de cunoscut următoarele informații:
 - coeficientul de utilizare a distanței parcurse de autovehicul = numărul de km parcurși cu încărcătură/numărul total de km parcurși;
 - lipsa sau surplusul de disponibilitate în ore sau km, a parcului auto.
- Informații despre venituri:
 - venitul pe cursă;
 - venitul pe autovehicul;
 - venitul total.
- Informații pentru aprecierea politicii operaționale:
 - venitul pe km;
 - venitul pe ora;
 - venitul pe autovehicul;
 - venitul pe traseu.
- Informații despre cheltuieli:
 - costul total pe km;
 - prețul de cost total pe oră;
 - cheltuieli fixe cu personalul de oră;
 - cheltuieli indirecte.
- Date despre productivitate:
 - numărul de ore lucrate de personal față de numărul de ore disponibile
 - numărul de ore lucrate de autovehicule în raport cu orele disponibile.
- **Subsisteme informaționale ale managementului.**

În elaborarea unui astfel de subsistem informațional trebuie avut în vedere:

 - ce trebuie să cunoască un manager pentru a fi în stare să-și exercite funcția de conducere;

- când trebuie să fie disponibile datele;
- cine trebuie să furnizeze datele;
- sub ce formă trebuie furnizate.

Nevoia de informație se poate manifesta sub diverse forme: (ex.: șeful compartimentului de producție/exploatare al unei societăți de transport public dorește să cunoască verificările tehnice periodice care s-au efectuat la autovehiculele din parc pentru a întocmi un plan de întreținere a acestora).

Planificarea informației are scopul de a întrebuința informația într-un mod organizat. De aceea trebuie mai întâi formulat un plan de administrare stabilind ceea ce dorim să obținem, în ce mod și în ce perioadă.

Planul de administrare. În planul de administrare societatea își formulează obiectivele pe termen lung și scurt și modul în care aceste obiective vor fi atinse. Planul va ține cont în mod automat de cerințele exprimate de către autoritatea publică tutelară, cerințe cuprinse în contractele de mandat încheiate cu membrii consiliului de administrație. De la acest plan se pleacă pentru a stabili planul de producție, planul de marketing, planul informațiilor.

Planul de administrare cuprinde:

- domeniile în care se desfășoară activitatea societății (viitorul pieței, finanțare, personal, producție, mediul extern al societății).
- oportunitățile și obstacolele;
- punctele forte și slabe ale societății;
- obiectivele impuse de autoritatea publică tutelară;
- factorii esențiali de succes sau insucces pe termen scurt și termen lung (în această fază fiind elaborate planurile de acțiune pe termen scurt și lung);
- nivelul profitului/pierderii și modalități de creștere a profitului sau de reducere a pierderilor;
- situația debitorilor societății și modalități de executare a acestora.
- modalități de reducere a datoriilor societății.

Planul informațiilor. Planul informațiilor are la bază planul de administrare, el alimentează activitățile societății cu datele necesare. Pentru a elabora planul informațiilor trebuie parcurse etapele:

- enumerarea activităților societății;
- descrierea relațiilor dintre informații și activități;
- precizarea informațiilor necesare; informații despre autovehiculele, informații despre clienți.

Pe baza planului informațiilor poate fi proiectat un plan de automatizare care să stabilească care din informațiile se computerizează și care nu.

Diferitele **niveluri ale informației manageriale.** Informația de management poate fi obținută la următoarele nivele:

- din întreaga societate;
- pe tip de autovehicul;
- pe departament;
- pe cursă;
- pe client;
- pe zonă geografică a municipiului (cartiere);
- pe segment de piață.

Alegerea perioadei. Perioada pentru care este cerută informația managerială poate fi determinată de consiliul de administrație sau directorii executivi. Posibilitățile sunt:

- pe an;
- pe trimestru;
- lună;
- pe săptămână;
- pe zi.

În practică s-a constatat că informația managerială strânsă pe durata unei săptămâni este cea mai eficientă.

Foaia de parcurs este un imprimat cu regim special, foarte important în activitatea de transport public călători. Prin completarea foii de parcurs se asigură:

- legalitatea circulației autovehiculului pe rută, în perioada înscrisă de unitatea deținătoare la emiterea foii;
- identificarea autovehiculului și a personalului de bord;
- confirmarea de către șofer a stării de funcționare a autovehiculului, la plecarea din locul de parcare;
- desfășurarea pe faze a activității autovehiculului, la plecarea din locul de parcare;
- înscrierea datelor primare necesare determinării prestațiilor, consumatorilor și retribuției șoferului.
- fișa de transport, anexă, în care se înscriu cursele dintr-o zi de exploatare sau schimb de lucru.

Foaia de parcurs constituie baza evidenței primare în transporturile auto. Din ea se culeg toate informațiile privind activitatea autovehiculului și a șoferului, în cazul autovehiculelor echipate cu tahograf, datele înscrise în foaia de parcurs se verifică și completează cu informațiile furnizate de diagramele tahograf.

XVI. ORGANIGRAMA SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ

Este prezentată în anexă.

XVII. STAT DE FUNCȚII

Este prezentat în anexă.

XVIII. SALARIZAREA PERSONALULUI ȘI ROLUL EI ÎN MANAGEMENT

Astăzi, într-o economie modernă, atât conducătorii cât și ceilalți membri ai unei societăți de transport public, sunt sau ar trebui să fie din ce în ce mai interesați pentru a crește rezultatele eforturilor depuse de oameni în procesul de producție.

Încă de la începutul cercetărilor și pe tot parcursul dezvoltării managementului un loc central l-a ocupat și îl ocupă pe de-o parte, studierea de detaliu a procesului de muncă și raționalizarea acestuia pentru ca omul să lucreze cu maxim de randament și minim de efort și pe de altă parte, stabilirea elementelor (în primul rând salariul) care să-l determine pe om să obțină rezultatele așteptate.

În vederea studierii comportamentului omului în executarea sarcinilor trebuie cunoscute și analizate diferitele teorii de motivare și mai ales factorii de natură să influențeze acest comportament.

Astfel, se pot desprinde următoarele:

- a) Omul are o arie largă de cerințe pe care dorește să le satisfacă: cerințele fundamentale (aici intră cerințele fiziologice și de protecție), sociale, de personalitate etc.;
- b) Ca urmare, principala treaptă de motivare absolut necesară constă în asigurarea unui nivel de salariu care să-i poată satisface cerințele de bază (sau fundamentale);
- c) Motivarea este și trebuie considerată și ca funcție de stimulent, rolul unui astfel de stimulent constând în a determina omul să-și sporească nivelul său economic prin intermediul unui câștig în creștere.
- d) Câștigurile salariale să fie întotdeauna în strictă corelație cu rezultatele ce se obțin în muncă, adică oamenii să obțină o compensație echitabilă pentru munca depusă.

Ținând cont de caracteristicile cele mai semnificative ale diferitelor teorii de motivare, un management de calitate trebuie să stabilească și să aplice forme și metode practice, prin care să se asigure orientarea activității oamenilor spre realizarea obiectivelor stabilite. Un astfel de rol revine în principal, sistemului de salarizare, care necesită o anumită îmbinare a elementelor componente. Așa cum managementul și strategia se influențează reciproc, așa cum fiecare regie/companie are particularitățile sale în adoptarea unui anumit management, tot așa, sistemul de salarizare element al managementului societății, are particularitățile sale, nu numai la nivelul unității ci chiar în interiorul acesteia.

Sistemul de salarizare este compus dintr-un număr de elemente, care se completează și/sau se condiționează reciproc, astfel încât acesta să-și poată îndeplini rolul pentru care a fost proiectat.

Totodată, sistemul de salarizare se stabilește în așa fel, încât să poată asigura compensarea sub formă bănească, a muncii depuse de oameni în activitatea pe care o desfășoară.

În mod direct sau indirect, fiecare din teoriile de motivare recunoaște rolul pe care îl au salariile în comportamentul oamenilor pentru o eficiență maximă a muncii consumate. Din punct de vedere practic, nu încapă nici o îndoială că salariul sub diferitele lui forme constituie elementul de bază, în determinarea comportamentului individual pentru o muncă productivă și de calitate. Acest rol trebuie îndeplinit de sistemul de salarizare, atât în ansamblul sau cât și de fiecare element în parte.

Ca urmare, sistemul de salarizare asigură motivarea omului pentru:

- a. o continuă ridicare a calificării profesionale (atât prin pregătirea teoretică cât și prin experiența în muncă) necesară pentru îndeplinirea unor operații concrete;
- b. o organizare rațională a muncii, corespunzătoare nivelului de înzestrare tehnică posibil, de asigurat.
- c. desfășurarea activității într-un ritm normal de muncă, care să asigure un anumit nivel de productivitate;
- d. o calitate a lucrărilor în deplină concordanță cu cerințele clienților;
- e. un climat de muncă care să garanteze o bună cooperare între indivizi;
- f. asumarea de răspunderi corespunzătoare postului și sarcinilor care le revin.

Pentru a răspunde unor astfel de cerințe care să conducă la succesul și continuitatea fiecărei companii, sistemul de salarizare trebuie să cuprindă mai multe elemente care luate separat orientează comportamentul fiecărui individ spre realizarea performanțelor ce se așteaptă de la el.

Aceste elemente ale sistemului de salarizare sunt:

- a) subsistemul salariilor de bază, care cuprinde: salariul de bază minim, coeficienții de ierarhizare și indicatoarele de calificare sau descrierile postului;
- b) normele de muncă, ca element al sistemului de salarizare;
- c) sporurile de salarii;
- d) sistemul de premii;
- e) formele de salarizare.

Având la bază considerentele mai sus enunțate, obiectivul consiliului de administrație, împreună cu directorii executivi vor reanaliza organigrama societății și o vor modifica în consecință.

XVIII.1. - FONDUL DE SALARIZARE LA NIVELUL SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ

Salariul mediu brut la nivelul societății, conform BVC pentru anul 2014 este 1.993 lei.

Prevederile înscrise în BVC 2014 cu cheltuielile salariale se situează la nivelul de 3.109.340 lei.

XVIII.2.- SITUAȚIA SALARIZĂRII PERSONALULUI SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ PE CATEGORII PROFESIONALE

Nr. crt.	Funcția	Nr.mediu personal Ian.2014	Salariu încadrare mediu ian.2014	Salariu încadrare brut mediu ian.2014
1	Șoferi autobus	15	1.063	1.341
2	Conducători troleibuz	35	1.058	1.339
3	Șoferi deservire rețea	6	1.050	1.320
4	Personal operativ transport	16	1.100	1.405
5	Personal operativ administrativ	4	1.212	1.732
6	Personal sector energetic	17	1.094	1.408
7	Personal reparații curente	15	1.093	1.379
8	Personal ITP- tahografe	3	1.116	1.466
9	Detasați	3	1.066	1.435
10	TESA	16	1.855	2.590
	TOTAL	130	1.176	1.531

XIX. SĂNĂTATEA ÎN TRANSPORTUL PUBLIC

O problemă în cadrul acestui capitol o constituie relația organism-mediu, în scopul demonstrației unor legături importante cu factorii stresanți ai mediului ambiant, cunoscându-se faptul că viața de fiecare zi este marcată de numeroși factori de solicitare psihică și fizică. Printre acești factori se pot număra: relațiile de serviciu, relațiile cu vecinii, relația părinți-copii, diferitele boli cronice degenerative, noxele urbane, catastrofele naturale, autointoxicațiile (cu fumat, droguri, alcool), mass-media.

Toți acești factori subliniază nu numai dificultățile de adaptare ale organismului uman la mediul său ambiant, dar și efortul continuu generat de acest proces, ceea ce afectează structuri profunde ale sistemului afectiv-emoțional specific. Această ultimă situație a determinat recurgerea, de către unele persoane cu o anumită labilitate, la anumite preparate medicamentoase “activatoare”, diferite după perioada parcursă: stimulente ale sistemului nervos central în perioadele de solicitare, tranchilizante sau sedative în perioadele de inactivitate și odihnă. Tendința conștientă de a se adapta și readapta la cadența impusă de dezvoltare socială și progresul tehnic, nu poate fi însă rezolvată decât prin măsuri de o mare complexitate vizând viața rațională, educația și echilibrul biologic. Tot legat de această relație organism-mediul, trebuie știut că producerea unei stări sau situații precum și a unor condiții, la intervalele de timp stabilite și regulate, deci cu aceeași durată de timp, fără ca repetarea în sine să fie constant urmată de manifestări similare, dă naștere la o succesiune ritmică sau ciclică.

În organismul uman apariția numeroaselor sale funcțiuni, de la inițiere până la finalizare, se constituie într-un mecanism ciclic ce stabilizează un echilibru al relației corpului cu mediul ambiant. Acest proces, în ansamblul său, este cunoscut ca un ritm biologic sau bioritm și constă în periodicitatea a două sau mai multe fenomene biologice, el putând influența conduita noastră la volan. Bioritmurile pot fi în funcție de durată, bioritmuri cu frecvență înaltă, cu frecvență medie și cu frecvență joasă. Aceste stări trebuie cunoscute întrucât, favorizarea determinarea gradului de sensibilitate al organismului față de factorii de agresiune ai mediului în anumite perioade ale anului, și totodată optimizează măsurile terapeutice pentru realizarea unei maxime eficacități, cu efecte secundare minime sau nule, cu un raport preț-eficiență rezonabil.

O altă problemă ce trebuie tratată în acest subcapitol o reprezintă sănătatea umană și efectele secundare ale medicamentelor, respective cunoașterea și depășirea unor boli care, necunoscute, pot conduce la producerea de accidente rutiere.

Lumea modernă, cu ansamblul său de structuri și interfețe a creat o condiție permanent și de mare diversitate privind solicitarea omului la participarea sa activă în procesul activității complexe a societății. Împreună a numeroase cerințe legate de normele și regulile societății actuale a generat apariția unor suferințe denumite “de suprasolicitare”. Aceste suferințe se împart în: nevroze care sunt afecțiuni de

ordin psihic (ex.: astenii, agitații) și dureri, ca manifestări ale bolii (ex.: dureri la nivelul craniului, dureri toracice, dureri ale abdomenului superior, dureri ale abdomenului inferior, alte colici abdominale).

Referitor la efectele secundare ale medicamentelor, se cunoaște faptul că pe toate instrucțiunile medicamentelor sunt trecute și aceste efecte secundare ce pot apărea în anumite cazuri specifice (ex.: nu se iau împreună cu alte medicamente, nu se administrează în anumite boli, trebuie ca dozajul să fie corespunzător, la anumite ore etc.)

Oricum, ca măsuri pozitive, cert este că somnul odihnitor cu o durată medie de 6-8 ore, este singurul mijloc care permite conducătorului auto să prezinte un orizont matinal optim pe plan energetic, care să-i asigure utilizarea deplină a capacităților sale. Starea de spirit bună a șoferului trebuie întreținută și promovată de ceilalți ocupanți ai autovehiculului desigur fără a distrage atenția celui de la volan.

Trebuie înțeles că un șofer, în general și profesionist trăiește permanent tensiunea psihică a unei încordări corespunzătoare, care să-i asigure satisfacerea implicării cu succes în circuitul rutier, atât de aglomerat și suprasolicitat.

Obținerea unui climat optim necesar angajării în traficul rutier al conducătorului auto constituie și un proces de autoeducație, de formare a unor deprinderi sănătoase, de control asupra echilibrului sistemului nervos, de pricepere și, în special, curaj.

XX. MANAGEMENTUL

Managementul, în general, reprezintă resursa de bază a creșterii eficienței. În ultimele decenii, din literatura economică mondială se poate deduce că știința și practica managementului științific reprezintă un factor de bază al creșterii economice la nivel macroeconomic și al sporirii eficienței, la nivel de companie.

Actualmente, contribuția substanțială a managementului la creșterea eficienței, reprezintă o reflectare a sesizării diminuării intensității activităților economice și sociale în ceea ce privește energia și materiile prime, în favoarea unei intensități intelectuale.

Managementul contribuie în mod concret la sporirea eficienței economice prin:

a. **Potențarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă**, datorită asigurării, ca urmare a deciziilor și acțiunilor conducerii, de utilaje cu parametri tehnici superiori, a alimentării ritmice cu materii prime corespunzătoare integral din punct de vedere cantitativ și calitativ necesităților producției, a încadrării pe posturi de persoane care posedă pregătirea și experiența corespunzătoare, a furnizării executanților de informații necesare raționalizării muncii;

b. **Amplificarea funcționalității globale** ale companiei, generată de raționalizarea ansamblului de conexiuni decizionale, informaționale și organizaționale, reflectată în creșterea gradului de folosire a capacităților de producție, dimensionarea judicioasă a stocurilor de materii prime, materiale, semifabricate, producție neterminată și produse finite, accelerarea vitezei de rotație a mijloacelor circulante;

c. **Integrarea la un nivel superior a activităților companiei în cadrul economiei naționale, în funcție de cerințele reale ale pieței**, pe baza de criterii economice, ceea ce are ca urmare economisiri absolute și relative de muncă vie și materializată, atât la nivel de companie, cât și la nivelul superior suprasistemelor în care aceasta este integrată, concret, eficiența rezultând din îmbunătățirea specializării și cooperării în producție, din creșterea raționalizării aprovizionării și vânzărilor.

Contribuția managementului nu se rezumă doar la latura economică, deosebit de importantă fiind și eficiența socială, care se referă la aspecte necuantificabile direct, dar cu multiple consecințe asupra tuturor factorilor implicați în activitățile firmelor și în primul rând asupra factorului uman.

Din cele arătate rezultă faptul că, în prezent, managementul fundamentat pe concepte, metodele, tehnicile, puse la dispoziție de știința managementului, reprezintă un vector de bază al creșterii economice. Restructurarea economiei românești în condițiile privatizării și accesului capitalului străin, trecerea treptată spre o economie de piață, vor determina valorificarea crescândă a valențelor managementului de sporire a eficienței economice. Fără un management riguros, nu se va putea sesiza dimensiunea și structura actuală și viitoare a cerințelor pieței, nu se vor putea elabora și implementa

strategii și politici naționale, și nu se va putea remodela sistemul de management pentru a manifesta dinamismul, creativitatea, flexibilitatea și funcționalitatea inerente sistemului economiei de piață.

XX.1. MANAGEMETUL SC TROLEIBUZUL SA

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a întreprinderii publice, SC Troleibuzul SA, precum și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine Consiliul de Administrație și directorilor, dacă le-au fost delegate atribuții de conducere.

Consiliul de Administrație, în luarea deciziilor și asumării obligațiilor, trebuie să respecte prevederile legale, ale hotărârilor Consiliului Județean Neamț, precum și ale Contractului de delegare de gestiune a serviciului public de transport călători nr.322 din 16.08.2010.

În conformitate cu prevederile art.14 din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice ce face trimitere expresă la prevederile art.144¹ din Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Consiliul de Administrație, prin membrii săi, își va exercita mandatul cu prudență și diligența unui bun administrator.

În temeiul prevederilor art.19 din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, nu poate fi ales președinte al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, persoana care ocupă funcția de director general al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

Membrii Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, sunt obligați să respecte prevederile legale cu caracter general, precum și cele imperative impuse de O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, privind selectarea, numirea directorilor societății comerciale, condițiile de publicitate și transparență, precum și privitor la încheierea contractelor de mandat cu aceștia, având ca obiect principal îndeplinirea indicatorilor și criteriilor de performanță, stabilite și aprobate de consiliul de administrație. În contractele de mandat se vor stipula, în mod obligatoriu, alături de criteriile de performanță specifice, și obiective cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii, etc.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, analizează și aprobă planul de management elaborat de directorii mandatați, întocmit cu caracter general pentru întreaga durată a mandatului și cuantificat pentru primul an de mandat, cuprinzând strategia de conducere în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat. Planul de management trebuie să fie corelat și să dezvolte planul de administrare al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, după cum a fost aprobat de A.G.A. și să țină cont de prevederile Contractului privind serviciile de transport public local de călători nr.32.din 16.08.2010.

XX.2. CONDUCEREA EXECUTIVĂ

Conducerea executivă a SC Troleibuzul SA Piatra Neamț este asigurată de directorul general, inginerul șef și contabilul șef conform organigramei aprobate de Consiliul de Administrație și A.G.A.

Selecția directorului general, a inginerului șef și a contabilului șef se face de către Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA după aprobarea Planului de Administrație de către Consiliul Județean Neamț, cu respectarea dispozițiilor art.35 din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, astfel:

(4) Directorii sunt numiți de consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare. Consiliul de administrație poate decide să fie asistat sau ca selecția să fie efectuată de un expert independent, persoană fizică sau juridică, specializată în recrutarea resurselor umane, ale cărui servicii sunt contractate în condițiile legii.

(5) Consiliul de administrație sau, după caz, expertul independent stabilește criteriile de selecție, care includ, cel puțin, dar fără a se limita la aceasta, o experiență relevantă în consultanță în management sau în activitatea de conducere a unor întreprinderi publice ori societăți comerciale din sectorul privat. Criteriile de selecție vor fi elaborate și selecția va fi efectuată cu respectarea principiilor liberei competiții,

nediscriminării, transparenței și asumării răspunderii și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate a societății comerciale.

(6) Anunțul privind selecția directorilor se publică în două ziare economice și/sau financiare de largă răspândire și pe pagina de internet a întreprinderii publice. Anunțul include condițiile care trebuie să fie întrunite de candidați și criteriile de evaluare a acestora. Selecția se realizează cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentului egal și transparenței.

(7) Lista directorilor este publicată pe pagina de internet a întreprinderii publice, pe întreaga durată a mandatului acestora.

Dacă Consiliul de Administrație decide că atribuțiile de conducere sunt delegate directorilor, competența de reprezentare a societății aparține directorului general.

SC Troleibuzul SA, prin Consiliul de Administrație, încheie contracte de mandat cu directorii.

Contractul de muncă este acordul de voință încheiat între societate, reprezentată de Consiliul de Administrație, și directorul general/directorii executivi ai societății, care are ca obiectiv 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 obiectivele cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii.

Directorii pot fi revocați oricând de către Consiliul de Administrație. În cazul în care revocarea survine fără justă cauză, directorul în cauză este îndreptățit la plata unor daune-interese, potrivit contractului de mandat. Pentru desemnarea noilor administratori se aplică, în mod corespunzător, prevederile din OUG nr.109/2011.

Remunerația directorilor este stabilită de Consiliul de Administrație.

În termen de 90 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație un plan de management pe durata mandatului și pentru primul an de mandat, cuprinzând strategia de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat. Planul de management trebuie să fie corelat și să dezvolte planul de administrare al Consiliului de Administrație.

Planul de management este supus aprobării Consiliului de Administrație.

Dacă este cazul, Consiliul de Administrație poate cere completarea sau revizuirea planului de management dacă acestea nu precede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță stabiliți în contract.

Dacă planul de management revizuit nu este aprobat de Consiliul de Administrație, mandatul directorilor încetează de drept la data numirii noilor directori, desemnați cu respectarea dispozițiilor art.36(4) din OUG nr.109/2011. În acest caz de încetare a mandatului, directorii nu sunt îndreptățiți la daune-interese.

Directorii sunt responsabili cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al acesteia și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege consiliului de administrație.

Trimestrial, directorii vor întocmi un raport cu privire la activitatea de conducere executivă și cu privire la evoluția societății, care va fi comunicat Consiliului de Administrație.

Directorul general și directorii executivi își exercită mandatul cu prudență și diligența unui bun administrator. Dispozițiile art.144[^] din legea nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, se aplică în mod corespunzător.

Directorul care are într-o anumită operațiune, direct sau indirect, interese contrare intereselor societății trebuie să îi înștiințeze despre aceasta pe ceilalți directori și pe auditorii interni și să nu ia parte la nicio deliberare privitoare la această operațiune. Aceeași obligație o are și directorul în cazul în care soțul sau soția sa, rudele ori afinii săi până la gradul IV inclusiv sunt interesați într-o anumită operațiune. Directorul care nu a respectat prevederile anterioare răspunde pentru eventualele daune produse societății.

Directorii sunt răspunzători de îndeplinirea tuturor obligațiilor prevăzute de lege și actul de înființare al societății.

Directorii răspund pentru prejudiciile cauzate societății prin actele îndeplinite de directori, când dauna nu s-ar fi produs dacă ei ar fi exercitat supravegherea impusă de îndatoririle funcției lor.

Directorii sunt solidar răspunzători cu predecesorii lor imediați dacă, având cunoștință de neregulile săvârșite de aceștia, nu le comunică auditorilor interni și auditorul financiar și nici consiliul de administrație sau autorității publice tutelare.

Răspunderea pentru actele săvârșite de un alt director sau omisiuni nu se întinde și la directorii care au făcut să se consemneze în registrul deciziilor consiliului de administrație împotrivirea lor și i-au încunostințat despre aceasta, în scris, pe auditorii interni, auditorul financiar și autoritatea publică tutelară.

Acțiunea în răspundere împotriva directorilor, dacă este cazul, este introdusă de Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA județul Neamț.

XXI. PROIECTE INCLUSE ÎN STRATEGIA DE DEZVOLTARE

a.) Investiții mijloace transport

Până în anul 2015, cu excepția celor 12 autobuze, toate mijloacele de transport public de călători (autobuze și troleibuze) îndeplinesc durata normală de funcționare.

Funcția de estimarea costurilor de întreținere și operaționale după îndeplinirea duratei și ținând cont de faptul că norma de poluare este scăzută (maxim E3), se impune înlocuirea parcului începând cu anul 2014.

În vederea implementării măsurilor din Planul de Acțiune pentru Energie Durabilă 2010-2020 care sunt în responsabilitatea societății și prin care se vor asigura reducerile ale emisiilor de CO2 cu cel puțin 20% până în anul 2020, prin creșterea cu 20% a eficienței energetice și prin atingerea unui procent de 20% de energie obținută din surse regenerabile, propunerile de achiziții mijloace de transport pentru anii 2014-2020 sunt următoarele:

- a) 2015 - extindere rețea și achiziții 10 troleibuze – 10.000.000 lei
- 2016 - extindere rețea și achiziții 10 troleibuze – 10.000.000 lei

Mijloacele de transport vor deservi atât traseele din Municipiul Piatra Neamț cât și cele din zona Metropolitană.

b.) Alte investiții 2014

Nr.crt	Denumirea investiției	Valoarea investiției (lei)
1	Achiziție troleibuze S.H. – 10 buc	990.000
2	Extindere și reabilitare rețea fir contact Stația Orion-Sala Polivalentă	500.000
3	Contract leasing în derulare -10 autobuze Higer	600.000
4	Modernizare Dispecerat Dărmănești	35.000
5	Amenajare spațiu pentru servit masa salariați	15.000
	TOTAL GENERAL	2.140.000

XII. MISIUNEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

În baza dispozițiilor OUG nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, ale legii nr.31/1990 privind societățile comerciale, trebuie încheiate contracte de mandat pentru funcția de membru în consiliul de administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

În concordanță cu prevederile art.28 alin.(1) din OUG nr.109/2011 și prin Hotărârea AGA s-a stabilit că SC Troleibuzul SA Piatra Neamț să fie administrată de un consiliu de administrație format din 5 persoane.

În temeiul prevederilor art.29 din OUG nr.109/2011 a fost organizată o comisie de selecție , s-au stabilit criteriile de selecție și s-a efectuat publicitatea anunțului de selecție prin ziarul „ Financiarul” și „ Bursa” din data de 18.10.2013 și pe pagina de internet a întreprinderii publice SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

Prin Procesul verbal nr.3790/14.11.2013 privind selectarea și desemnarea membrilor Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA, întocmit de către Comisia de evaluare/selecție a candidaților pentru funcția de membru al consiliului de administrație al SC Troleibuzul, s-a constatat că mandatarii îndeplinesc condițiile impuse de OUG nr.109/2011 și au fost declarați admiși prin Hotărârea AGA nr.38 din 18.11.2013.

XII.1. MANDATUL MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

Mandatul este împuternicit, în limitele stabilite prin contractul de mandat, ca, în calitate de membru al Consiliului de Administrație să reprezinte interesele acționarului unic, Consiliul Județean Neamț și să administreze SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

Contractul de mandat cuprinde obiectivele și criteriile de performanță, respectiv criteriile de performanță specifice și obiective cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii. Indicatorii de performanță și obiectivele cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, a pierderilor, precum și cele privitoare la creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri și a productivității muncii.

Actele emise sau încheiate de către mandatar, în limitele puterilor primite, sunt opozabile terților. Autoritatea publică tutelară-Consiliul Județean Neamț și Ministerul Finanțelor Publice nu pot interveni în activitatea de administrare și conducere a SC Troleibuzul SA.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a întreprinderii publice, SC Troleibuzul SA , precum și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine Consiliului de Administrație și directorilor, dacă le-au fost delegate atribuțiile de conducere.

În concordanță cu dispozițiile O.U.G. nr.109/2001 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Consiliul Județean Neamț, în calitatea sa de autoritate publică tutelară a SC Troleibuzul SA, acordă toate împuternicirile persoanelor mandatate pentru a încheia acte juridice ce rezultă din calitatea lor, iar mandatorii își asumă obligația încheierii actelor în numele mandatului, îndeplinind toate condițiile prevăzute de lege care îi conferă această calitate.

Mandatarul, în luarea deciziilor și asumarea obligațiilor, trebuie să respecte prevederile legale, ale hotărârilor Consiliului Județean Neamț, precum și ale Contractului privind serviciile de transport public local de călători nr. 322 din 16.08.2010 , aprobat prin H.C..J.

Deasemenea, mandatarul, în exercitarea atribuțiilor sale, trebuie să respecte și prevederile Regulamentului de ordine interioară, de funcționare a Consiliului de Administrație SC Troleibuzul SA.

XXII.2. OBLIGAȚII, DREPTURI ȘI COMPETENȚE

A. Obligațiile și drepturile membrilor Consiliului de Administrație

Mandatarul, membru al Consiliului de Administrație, îndeplinește, alături de ceilalți membri, atribuțiile Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA, stabilite prin legislația în vigoare, prin Actul Constitutiv al SC Troleibuzul SA prin dispozițiile Regulamentului de Organizare și Funcționare al SC Troleibuzul SA.

În temeiul dispozițiilor OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice ce face trimitere expresă la prevederile art.144¹ din Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, mandatarul, în calitate de membru al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț își va exercita mandatul cu prudență și diligența unui bun administrator.

Membrii CA nu încalcă obligația prevăzută la art.144¹ alin.(1) din Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, dacă în momentul luării unei decizii de afaceri el este în mod rezonabil îndreptățit să considere că acționează în interesul societății și pe

baza unor informații adecvate. Decizie de afaceri, în sensul legii, este orice decizie de a lua sau de a nu lua anumite măsuri cu privire la administrarea SC Troleibuzul SA Piatra Neamț.

Mandatarul, în calitate de membru al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA își va exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății.

Membrii Consiliului de Administrație, conform prevederilor legale în vigoare, nu poate face parte din mai mult de 5 consilii de administrație ale unor societăți pe secțiuni/întreprinderi publice. În situația în care, pe parcursul derulării prezentului contract de mandat, prevederile legale se modifică sau Consiliul Județean Neamț hotărăște altfel, stabilind un număr mai mic, mandatarul este obligat să se conformeze, de îndată.

Membrii Consiliului de Administrație ai SC Troleibuzul SA sunt însărcinați cu administrarea societății și îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al acesteia. Astfel, atribuțiile de bază ale membrilor Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț sunt:

- a) aprobă direcțiile principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b) verifică funcționarea sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizare planificării financiare;
- c) numește, revocă directorii și stabilește remunerația lor;
- d) evaluează activitatea directorilor, verifică execuția contractelor de mandat ale acestora;
- e) elaborează raportul semestrial, prezentat autorității publice tutelare, privitor la activitatea societății comerciale, care include informații referitoare la execuția contractelor de mandat.

Atribuțiile de bază ale membrilor consiliului de administrație, enumerate mai sus, se completează cu atribuțiile prevăzute în sarcina consiliului de administrație în Regulamentul de Organizare și Funcționare (R.O.F.) al SC Troleibuzul SA.

Membrii consiliului de administrație sunt ținuti de îndeplinirea obiectivelor și criteriile de performanță stabilite de A.G.A. Alături de criteriile de performanță specifice se prevăd și obiectivele cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii, care sunt obligatorii.

În conformitate cu dispozițiile art.34 din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, în cadrul Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț s-a constituit comitetul de audit, format din 3 administratori neexecutivi.

Comitetul de Audit din cadrul Consiliului de Administrației al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț își va desfășura activitatea în condițiile stipulate de legislația de vigoare, dispozițiile art.47 din O.U.G. nr.90/2008 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale, aprobată cu modificări prin Legea nr.278/2008, cu modificările și completările ulterioare, sunt aplicabile, în mod corespunzător.

După caz, dacă un membru CA are și calitate de membru al Comitetului de Audit, constituit în cadrul Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA, respectă, acționează și răspunde pentru aplicarea corespunzătoare a tuturor dispozițiilor specifice privind auditul financiar.

Membrii Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA reprezintă societatea în raport cu terții și în justiție. În lipsa unei stipulații contrare în actul de înființare, Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA .

În conformitate cu dispozițiile OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț este reprezentat prin președintele acestuia.

În conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț pot fi delegate de către Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, unuia sau mai multor directori.

În temeiul dispozițiilor art.35 din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, de la data delegării atribuțiilor de conducere directorului societății, competența de reprezentare a SC Troleibuzul SA este a acestuia

Membrii consiliului de administrației sunt răspunzători de îndeplinirea tuturor obligațiilor prevăzute de lege și actul de înființare.

Membrii consiliului de administrație răspund, independent sau în solidar, pentru eventualele prejudicii cauzate de SC Troleibuzul SA prin actele îndeplinite de directori, despre care avea cunoștință și când dauna nu s-ar fi produs dacă el ar fi exercitat supravegherea impusă de îndatoririle funcției lui.

Membrul Consiliului de Administrație este solidar răspunzător cu predecesorii lui imediați dacă, având cunoștințe de neregulile săvârșite de aceștia, nu le comunică auditorilor interni și auditorului financiar și nici autorității publice tutelare-Consiliul Județean Neamț.

Răspunderea pentru actele săvârșite de un alt membru al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA sau pentru omisiuni, nu se întinde și la membrii care au făcut să se consemneze în registrul deciziilor Consiliului de Administrație împotrivirea lor și i-au încunoștuit despre aceasta, în scris, pe auditorii interni, auditorul financiar și autoritatea publică tutelară.

Acțiunea în răspundere împotriva membrilor Consiliului de Administrație este introdusă de autoritatea publică tutelară, prin conducătorul acesteia.

Evaluarea activității membrilor Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț se face de către A.G.A, anual și vizează execuția contractului de mandat și a planului de administrare.

Membrii Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA sunt obligați să respecte prevederile legale cu caracter general, precum și cele imperative impuse de O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, privind selectarea, numirea directorilor societății comerciale, condițiile de publicitate și transparență, precum și privitor la încheierea contractelor de mandat cu aceștia, având ca obiect principal îndeplinirea indicatorilor și criteriilor de performanță, stabilite și aprobate de consiliul de administrație. În contractele de mandat se vor stipula, în mod obligatoriu, alături de criteriile de performanță specifice, și obiectivele cunoscute privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii, etc.

În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, consiliul de administrație delegă conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general. Decizia delegării unuia sau a mai multor directori aparține consiliului de administrație. Consiliul de administrație va încheia cu directorul sau directorii, contracte de mandat, cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare, situația în care competența de reprezentare a societății comerciale care va aparține directorului general.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA analizează și aprobă planul de management elaborat de directorii executivi mandatați, întocmit cu caracter general pentru întreaga durată a mandatului și cuantificat pentru primul an de mandat, cuprinzând strategia de conducere în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Planul de management trebuie să fie corelat și să dezvolte planul de administrare al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA, după cum a fost aprobat de A.G.A. și să țină cont de prevederile Contractului privind serviciile de transport public local de călători nr. 322 din 16.08.2010. Dacă este cazul, Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț poate cere completarea sau revizuirea planului de management propus de directori, dacă acestea nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță stabiliți în contract.

Dacă planul de management revizuit nu este aprobat de Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, mandatul directorilor încetează de drept la data numirii noilor directori, desemnați cu respectarea dispozițiilor legale. În acest caz de încetare a mandatului, directorii nu sunt îndreptățiți la daune-interese.

Consiliul de Administrație evaluează anual activitatea directorilor executivi și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a planului de management. Astfel, directorii sunt responsabili cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii SC Troleibuzul SA, în limitele obiectului de activitate al acesteia și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege, de actul de înființare, de regulamentele interne, fișa postului și ale Consiliului de Administrație.

Trimestrial, directorii executivi vor întocmi un raport cu privire la activitatea de conducere executivă și cu privire la evoluția SC Troleibuzul SA Piatra Neamț care va fi comunicat Consiliului de Administrație, prevederile legale privind mandatul administratorilor competențe și răspunderile acestora aplicându-se, în mod corespunzător, directorilor SC Troleibuzul SA.

Dacă este cazul, Consiliul de Administrație introduce acțiunea în răspundere împotriva directorilor executivi ai SC Troleibuzul SA.

B. Obligațiile și drepturile acționarului unic, Consiliul Județean Neamț

Consiliul Județean Neamț, prin reprezentanții săi în Adunarea Generală a Acționarilor va asigura Consiliului de Administrație sprijinul solicitat în toate situațiile. Totodată se obligă să instruiască

mandatarul său pentru asigurarea corelării intereselor SC Troleibuzul SA cu interesele generale ale Consiliul Județean Neamț.

A.G.A. are următoarele competențe :

- a) să numească și să revoce membrii Consiliului de Administrație;
- b) să aprobe planul de administrare elaborat de Consiliul de Administrație
- c) să evalueze periodic activitatea Consiliului de Administrație, pentru a asigura, că sunt respectate principiile de eficiență economică și profitabilitatea în funcționarea societății economice.
- d) să aprobat structura, organizarea societății comerciale precum și salarizarea membrilor Consiliului de Administrație și a cenzorilor;
- e) numește și revocă cenzorii și cenzorii supleanți și/sau auditorul statutar;
- f) să aprobat bugetul de venituri și cheltuieli și programul de activitate pe exercițiul următor;
- g) să aprobat sau propune modificarea bilanțului contabil ;
- h) să fixeze dividendul în conformitate cu legislația în vigoare;
- i) să prezintă, trimestrial Delegației Permanente a Consiliului Județean rapoarte privind activitatea desfășurată;
- j) să ia orice alte hotărâri pentru care legea și statutul societății cer aprobarea Adunării Generale a Acționarilor.
- k) alte atribuții prevăzute de lege.

A.G.A. aprobat anual indicatorii, obiectivele și criteriile de performanță ce trebuiesc îndeplinite de către Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA, la propunerea acestuia.

A.G.A., în stabilirea indicatorilor, obiectivelor și criteriilor de performanță anuale trebuie să țină cont de contextul economic, de legislația specifică, precum și de prevederile Contractului privind serviciile de transport public local de călători nr. 322 din 16.08.2010, încheiat între A.D.I.Urbtrans și SC Troleibuzul SA, valabil pentru perioada 2010-2016.

A.G.A. va evalua periodic activitatea Consiliului de Administrație, în baza raportului semestrial întocmit de Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, raport asupra activității de administrare, care trebuie să includă și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor executivi și detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății, precum și la raportările contabile semestriale ale societății.

Acționarul unic/majoritar la societate dă mandat reprezentantului de a exercita pentru el și în numele său, drepturile și obligațiile acționarului prevăzute de legislația în vigoare și actul constitutiv. Reprezentantul nu poate exercita decât în baza unui mandat special următoarele atribuții:

- a) schimbarea formei juridice a societății comerciale;
- b) mutarea sediului societății;
- c) schimbarea obiectului de activitate ;
- d) înființarea sau desființarea unor sedii secundare: sucursale, agenții, reprezentanțe sau alte asemenea unități fără personalitate juridică, dacă prin actul constitutiv nu se prevede altfel;
- e) prelungirea duratei de funcționare a societății;
- f) majorarea capitalului social ;
- g) reducerea capitalului social sau reîntregirea lui prin emisiuni de noi acțiuni;
- h) fuziunea cu alte societăți sau divizarea societății;
- i) dizolvarea anticipată a societății;
- j) conversia acțiunilor nominative în acțiuni la purtător sau a acțiunilor la purtător în acțiuni nominative;
- k) conversia acțiunilor dintr-o categorie în alta;
- l) conversia unei categorii de obligațiuni în alta categorie sau în acțiuni;
- m) emisiunea de obligațiuni ;

Adunarea generală ordinară se întrunește cel puțin o dată pe an, în cel mult 4 luni de la încheierea exercitiului economico-financiar. În afară de dezbaterile altor probleme înscrise pe ordinea de zi, adunarea generală este obligată:

- a) să analizeze raportul de activitate al Consiliului de Administrație și să aprobe direcțiile principale de acțiune în viitor;
- b) să analizeze și să aprobe bilanțul anual, contul de profit și pierderi, destinația și repartizarea profitului, dividendele ce se distribuie administratorului, precum și descărcarea de gestiune a administratorilor, pe baza raportului Consiliului de Administrație asupra activităților societății și a raportului comisiei de cenzori ;

- c) să propună schimbarea membrilor Consiliului de Administrație și a cenzorilor și să le stabilească remunerația pentru exercițiul în curs și modalitatea de remunerare a membrilor Consiliului de Administrație, potrivit legislației în vigoare;
- d) să aprobe emiterea de acțiuni și de alte hârtii de valoare ;
- e) să se pronunțe asupra gestiunii administratorilor;
- f) să aprobe bugetul de venituri și cheltuieli și programul de activitate pe anul în curs;
- g) să aprobe investițiile ;
- h) să aprobe structura organizatorică a societății
- i) soluționarea altor probleme care necesită aprobarea adunării generale a acționarilor.

Consiliul Județean Neamț va elabora anual un raport privitor la activitatea SC Troleibuzul SA, raport care va fi publicat pe pagina de internet a Consiliul Județean Neamț și va cuprinde:

- a) politica de acționariat a Consiliului Județean Neamț ;
- b) modificări strategice în funcționarea societății: fuziuni, divizări, transformări, modificări ale structurii de capital;
- c) evoluția performanței economice a societății: reducerea arrieratelor, profit ș.a.;
- d) politicile economice și sociale implementate de societate și costurile/avantajele acestora;
- e) alte elemente stabilite prin decizie/ordin al autorității publice tutelare.

XXII. OBIECTIVE ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Obiectivele și indicatorii de performanță sunt stabiliți anual de către autoritatea tutelară-Consiliul Județean Neamț, pe baza indicatorilor din anii anteriori.

Indicatorii de performanță, obiectivele și criteriile privind reducerea plăților și creanțelor restante se vor cuantifica ținând cont de normativele legale în vigoare. Indicele productivității muncii pentru activitatea de transport public se va determina prin raportarea producției facturate la numărul mediu de salariați, acesta stabilindu-se pe baza următoarei formule:

$$W(1) = \frac{\text{producția facturată: prețuri curente/ în anul precedent}}{\text{numărul mediu de salariați în anul precedent}} \times K,$$

- În care K reprezintă coeficientul de corecție ce se stabilește pe baza indicelui prognozat de creștere a prețurilor pe anul de referință.

La analiza realizării obiectivelor și indicatorilor de performanță, se va ține seama de gradul de asigurare de la bugetul local a necesarului de subvenții pentru gratuități și a ajutoarelor sociale stabilite potrivit legii, precum și de gradul de neasigurare a taxei pe valoarea adăugată de recuperate, dacă este cazul.

Costul operațional pentru activitatea de transport public reprezintă indicele de eficiență a costurilor pe km parcursi. Indicele costului operațional rezultat va fi corectat cu coeficientul de corecție ce se stabilește pe baza indicelui prognozat de creștere a prețurilor pentru anul următor.

În calculul costului operațional se includ costurile directe de exploatare (consum de materii prime, material și servicii, energie, întreținere), costurile cu forța de muncă, cheltuieli administrative și generale, reparațiile capital și înlocuirile de echipamente cu durata de viață sub perioada de referință (se include în costurile de operare, în măsura în care nu au fost prevăzute drept costuri investiționale).

Criteriile și obiectivele înscrise în prezentul contract de mandat se actualizează anual, în termen de 30 de zile de la data aprobării bugetului de venituri și cheltuieli.

Pentru realizarea obiectivelor și indicatorii de performanță, stabiliți anual, de către A.G.A, Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA va face toate diligențele ca să asigure directorului general deplină libertate în conducerea, organizarea și gestionarea activității societății, în limitele prevăzute de lege, de regulamentul de organizare și funcționare a SC Troleibuzul SA și de contractul de mandat.

Administratorii au stabilit ca obiective, pentru anul 2014, de reducere a creanțelor restante existente în sold la 31.12.2013 în valoarea de 1.668.578 lei (din care 1.349.962 lei subvenții de încasat) și reducerea datoriilor restante în sold la 31.12.2013, de 1.661.149 lei.

SC Troleibuzul SA a stabilit ca țintă în planul de viitor o reducere constantă a pierderilor înregistrate în anii anteriori, prognoza pentru anul 2014 fiind de reducere a pierderilor cu cca. - lei, conform B.V.C. aprobat pentru anul 2014.

SC Troleibuzul SA Piatra Neamț a stabilit ca țintă în cadrul criteriilor de performanță o creștere a profiturilor pentru anul 2014 cu cca. 3,47 lei față de anul 2013, conform B.V.C. aprobat.

XXIII. CIFRA DE AFACERI

Cifra de afaceri cuprinde suma totală a veniturilor din operațiunile comerciale efectuate de SC Troleibuzul SA, respectiv serviciile de transport local produse într-o perioadă de timp nedeterminată. În cuantumul cifrei de afaceri nu se includ veniturile financiare și veniturile excepționale. Cifra de afaceri minimă reprezintă suma cheltuielilor fixe și a celor variabile.

$C_{Amin} = C_f + C_v$, unde: C_f -cheltuieli fixe totale și C_v -cheltuieli variabile

SC Troleibuzul SA Piatra Neamț a stabilit ca obiectiv pentru anul 2014 o creștere a cifrei de afaceri cu 2,35% față de anul 2013.

XXIV. PRODUCTIVITATEA MUNCII

Prin productivitatea se înțelege randamentul factorilor de producție utilizați. Acest lucru se poate aprecia cu ajutorul nivelului productivității, calculat ca raport între bunurile economice obținute și factorii de producție implicați în realizarea lor, și se determină cu ajutorul următoarei formule:

$$W = \frac{Q}{F_i}$$

Productivitatea muncii reprezintă un indicator sintetic de bază care ilustrează eficiența muncii. SC Troleibuzul SA a stabilit ca de sporire a productivității muncii prin reducerea sistematică a cheltuielilor cu munca vie, ceea ce contribuie direct la micșorarea costurilor și sporirea eficienței muncii desfășurate.

Coefficientul de creștere a productivității muncii s-a stabilit ca obiectiv pentru anul 2014 la 101,56.

XXV. AUDITUL STATUTAR ȘI AUDITUL INTERN

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA va lua măsuri pentru ca situațiile financiare ale societății să fie supuse auditului statutar, efectuat de către auditori statutari, persoane fizice sau juridice autorizate în condițiile legii și ca situațiile financiare anuale, auditate potrivit legii, să se depună la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA va lua măsuri ca auditul intern al societății să fie organizat în conformitate cu dispozițiile Legii nr.672/2002, privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare.

Auditorii interni raportează direct Consiliului de Administrație.

Comitetul de Audit din cadrul Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA va veghea la respectarea condițiilor stipulate în O.U.G. nr.90/2008 privind auditul statutar al situațiilor anuale și al situațiilor financiare consolidate, aprobată cu modificări prin Legea nr.278/2008, cu modificările și completările ulterioare.

Comitetul de Audit, constituit în cadrul Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț, respectă, acționează și răspunde, acționează și răspunde pentru aplicarea corespunzătoare a tuturor dispozițiilor specifice privind auditul financiar.

XXVI. TRANSPARENȚA. OBLIGAȚII DE RAPORTARE

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA va asigura publicarea pe pagina proprie de internet, pentru accesul autorităților publice tutelare, următoarele documente și informații:

- a) situații financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- b) raportările contabile semestriale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- c) raportul de audit anual;
- d) componența organelor de conducere ale societății, CV-urile membrilor consiliului de administrație și ale directorilor;
- e) rapoartele consiliului de administrație

Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoarte consiliului de administrație și raportul de audit anual sunt păstrate pe pagina de internet a societății pe o perioadă de cel puțin 3 ani.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA prezintă semestrial, un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor (prezentate trimestrial de directorul general, informații privind execuția mandatului său, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța societății sau perspectivele sale strategice), detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății.

Consiliul de Administrare al SC Troleibuzul SA elaborează un raport anual privind activitatea societății, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA are obligația să transmită Ministerului Finanțelor Publice trimestrial și ori de câte ori li se solicită fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la indicatorii economico-financiar din bugetele de venituri și cheltuieli, în formatul și la termenele stabilite prin ordin al ministrului finanțelor publice sau prin circulare.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA elaborează și un raport anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul anului financiar cuprins în situațiile financiare anuale. Raportul cuprinde cel puțin informații privind:

- a) structura remunerației, cu explicarea ponderii componentei variabile și componentei fixe;
- b) criteriile de performanță ce fundamentează componenta variabilă a remunerației, raportul dintre performanța realizată și remunerație.
- c) considerentele ce justifică orice schemă de bonusuri anuale sau avantaje nebănești;
- d) eventualele scheme de pensii suplimentare sau anticipate,
- e) informații privind durata contractului, perioada de preaviz negociată, cuantumul daunelor-interese pentru revocare fără justă cauză.

XXVII. OBIECTIVE GENERALE PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ A SERVICIULUI DE TRANSPORT LOCAL DE CĂLĂTORI

La baza elaborării prezentului plan de administrare stau următoarele criterii de modernizare și eficientizare a serviciului de transport local de călători:

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

Cele trei criterii descrise mai sus ne indică:

- dacă există cadrul legislativ adecvat;
- dacă autoritatea publică locală a adoptat o concepție concretă în ceea ce privește gestionarea transportului local;
- dacă autoritatea publică locală a creat structurile necesare în vederea planificării, reglementării și controlului efectiv al acestui serviciu;
- dacă există voință politică de a lua decizii dificile pentru menținerea tarifelor titlurilor de călătorie la nivelele care să permită operatorului să acopere costurile sau să ia măsuri care să diminueze utilizarea autovehiculelor proprii sau a transportului local de foarte mică capacitate.

XXVIII. MĂSURI PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR

Consiliul de administrație al SC Troleibuzul SA propune următoarele măsuri tehnico-economice ce urmează a se lua pe parcursul mandatului:

A. Pentru reducerea creanțelor:

Măsura 1. Compartimentul financiar-contabil, împreună cu compartimentul juridic, vor analiza componența soldurilor conturilor de creanțe și vor solicita conducerii societății măsuri în consecință-termen 60 de zile de la aprobarea prezentului plan.

Măsura 2. Compartimentul financiar-contabil, va emite extrase de cont sau alte documente similare către toți titularii de creanțe, în vederea confirmării soldurilor acestora - termen 30 zile de la aprobarea prezentului plan.

B. Pentru reducerea plăților restante:

Măsura 1. Compartimentul financiar-contabil, împreună cu compartimentul juridic, vor analiza componența soldurilor conturilor de datorii și vor solicita conducerii societății măsuri în consecință-termen 30 de zile de la aprobarea prezentului plan.

Măsura 2. Compartimentul financiar-contabil, emite extrase de cont sau alte documente similare (certificate fiscale, cazier fiscal, etc) către titularii de datorii în vederea confirmării soldurilor acestora, în mod deosebit către bugetul centralizat de stat, bugetul local, bănci, furnizori, salariați, etc-termen 60 de zile de la aprobarea prezentului plan.

C. Pentru reducerea pierderilor

Măsură: Compartimentul financiar-contabil, împreună cu compartimentele juridic, tehnic și comercial, vor analiza nivelul și structura cheltuielilor comparativ cu nivelul stabilit prin BVC 2014, precum și nivelul și structura veniturilor în vederea identificării acelor venituri ce nu s-au realizat la nivelul celui planificat-termen 60 de zile de la aprobarea prezentului plan.

D. Pentru reducerea cheltuielilor la mia de lei venituri:

Măsura 1. Compartimentul financiar-contabil, împreună cu compartimentele juridic, tehnic și comercial, vor analiza structura cheltuielilor în vederea identificării a acelor cheltuieli neeconomice sau cele care depășesc normele de consum-termen de 30 zile de la aprobarea prezentului plan;

Măsura 2. Compartimentele funcționale vor identifica alte activități care pot duce la un surplus de venituri –termen de 90 de zile de la aprobarea prezentului plan.

E. Pentru creșterea productivității muncii exprimată în total venituri/număr de salariați direct productivi:

Măsură: Directorul General va lua măsurile ce se impun de creștere a veniturilor în condițiile menținerii unui număr mediu personal productiv.

F. Pentru creșterea venitului din alte activități:

Veniturile din alte activități se referă la: Închirierea de spații publicitare, închirierea de spații, inspecții tehnice periodice, serviciul de ridicări autovehicule rutiere, alte servicii către terți.

Măsuri: Directorul General va urmări lunar nivelul și structura acestor venituri, inclusiv contractele de colaborare și/sau asociere. Pentru restul mandatului, director general, anual, dar nu mai târziu de data de 15 decembrie al fiecărui an, după aprobarea BVC, va prezenta Consiliului de Administrație indicatorii de performanță ce urmează a fi menționați în actul adițional la contractul de mandat al directorilor executivi pentru fiecare an fiscal și măsurile de realizare.

Obiectivul general al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA Piatra Neamț este realizarea unei infrastructuri moderne de transport public de călători, prin reînnoirea și dotarea parcului auto, până în anul 2016 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.

XXIX. OBIECTIVELE SPECIFICE PLANULUI DE ADMINISTRARE

Dintr-o analiză amănunțită, făcută de la constituirea Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA până în prezent s-au identificat deficiențe manageriale și s-au stabilit următoarele obiective specifice societății:

1. Pe termen mediu și scurt

- efectuarea procedurilor de selecție pentru directorii executivi ai societății, în conformitate cu cerințele OUG nr.109/2011 și în baza organigramei aprobate de Consiliul de Administrație;
- încheierea de contracte de mandat cu directorii executivi ai societății în condițiile respectării dispozițiilor OUG nr.109/2011, a contractelor de mandat ale administratorilor, a cerințelor și indicatorilor de performanță impuși de autoritatea publică tutelară-Consiliul Județean Neamț;
- elaborarea de reguli și proceduri pentru fiecare departament, compartiment, serviciu în parte, obligatorii și care să statueze clar și fără echivoc atribuțiile ce revin fiecărui salariat;

- refacerea și recorelarea fișei postului, pentru fiecare post în parte, în concordanță cu organigrama aprobată și în corelație cu standardele de calitate în servicii, precum și cu normele legale în domeniu;
- reducerea cantității de combustibili utilizați de către mijloacele de transport în comun;
- reducerea poluării mediului înconjurător;
- modernizarea capetelor de linie;
- creșterea gradului de confort și siguranță al transportului public de persoane, inclusiv a persoanelor cu dizabilități;
- identificarea, amplasarea, construirea de noi stații și/sau modernizarea celor existente;
- amplasarea în mijloacele de transport a sistemului necesar de comunicare a poziției prin informații transmise dispeceratului de monitorizare, în timp real;
- respectarea cu strictețe a graficului de circulație și îmbunătățirea acestuia în permanență, corelat la cerințele fluxului de călători, pentru fiecare traseu în parte;
- analiza traseelor nerentabile, optimizarea lor și identificarea de noi trasee necesare pentru satisfacerea nevoilor de deplasare a comunității;

2. Pe termen lung:

- îndeplinirea indicatorilor de performanță îndeplinirea exigențelor impuse prin directivele Uniunii Europene;
- asigurarea accesului, cât mai larg, al populației la serviciul de transport public;
- protecția mediului și dezvoltarea durabilă;
- menținerea unui echilibru între veniturile populației și tariful călătoriei cu mijloace de transport în comun.

XXX. DIRECȚIILE DE ACȚIUNE

Mijloacele de transport auto, deși sunt mai poluante, au o independență de mișcare și de manevrabilitate mult mai mare decât cele acționate electric (troleibuz sau tramvai). Traseele lor pot fi ușor modificate în eventualitatea modificării fluxurilor de călători datorită modificărilor geografice a zonelor rezidențiale, industriale și/sau comerciale. Costurile de realizare a unui transport electric sunt foarte mari.

Datorită creșterii gradului de aglomerație a traficului auto, transportul urban de călători în Municipiul Piatra Neamț trebuie să crească în detrimentul transportului cu autoturisme personale sau a taxiurilor. Numărul de călători transportați într-o unitate de timp sau de spațiu este mult mai mare în cazul transportului public de călători decât în cazul transportului cu autoturisme.

Creșterea interesului pentru transportul public de călători se poate realiza prin dimensionarea optimă a traseelor, prin acoperirea cât mai bine a arealului de deplasare cerut de piață și prin creșterea gradului de confort pentru călători, printr-un transport civilizat, curat și eficient, având grafic de circulație, orar respectat întocmai și la timp.

Gradul de poluare al orașului poate scădea prin diminuarea numărului de autoturisme care se deplasează, în special la orele de vârf, prin folosirea de mijloace de transport în comun care să funcționeze cu carburanți mai puțin poluanți.

O creștere a numărului de călători ar aduce beneficii de ambele părți, călătorul ar plăti mai puțin și ar avea un confort mai mare, iar societatea ar încasa mai mult din vânzarea de abonamente și bilete de călătorie.

XXXI. PERFORMANȚE OPERAȚIONALE ȘI FINANCIARE ALE OPERATORULUI REGIONAL DE TRANSPORT PUBLIC

Asigurarea unor servicii de calitate la prețuri accesibile va deveni realitate numai printr-un proces profund de reformă a performanțelor operaționale ale operatorului de transport, având la bază următoarele principii:

- de a avea în proprietate bunurile de natură publică și privată cu care se operează în exercitarea serviciului de transport local;
- operatorii, indiferent de statutul lor juridic, primesc dreptul de a opera numai în baza unui contract de delegare de serviciu sau de concesiune;

- contractele de delegare sau concesiune ale serviciului de transport vor fi monitorizate de autoritățile publice locale;
- tarifele de transport vor fi subvenționate, aprobarea tarifului se va face de către Consiliul Județean/A.D.I.URBTRANS, iar modul de subvenționare va fi cuprins în conținutul contractului de performanță ce urmează a se menționa în actul adițional la contractul de delegare sau de concesiune a serviciului;
- activitatea managerială a operatorului va fi evaluată în baza unor indicatori și criterii de performanță.

XXXII. MENȚINEREA CARACTERULUI SOCIAL AL TRANSPORTULUI PUBLIC DE CĂLĂTORI

Componenta socială ce caracterizează transportul public de călători este o preocupare de bază a Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA și al administrației locale, motiv pentru care se are în vedere:

- a) practicarea unui nivel de preț al titlului de călătorie accesibil prin subvenționarea diferenței de tarif din bugetul Consiliului Județean Neamț.
- b) aprobarea prin Lege sau prin HCJ a titlurilor de călătorie gratuite pentru anumite categorii de călători, cum ar fi veteranii de război, persoanele cu handicap, pensionari, elevi, etc. Și subvenționarea lor din bugetul local sau de stat;
- c) aprobarea titlurilor de călătorie cu reducere de preț pentru alte categorii de călători, cum ar fi pensionari, studenți, elevi, etc. și suportarea diferenței de preț din bugetul local.

XXXIII. INVESTIȚII

Programul de investiții trebuie să vizeze mai multe direcții și anume:

- înlocuirea, modernizarea treptată și eșalonată a parcului auto;
- modernizarea sistemului de eliberare și taxare a titlurilor de călătorie;
- modernizarea capetelor de linie;
- modernizarea stațiilor prin realizarea de stații acoperite, spațioase, curate și dotarea lor cu mijloace de informare a publicului călător.
- înlocuirea sistemului de dispecerizare și monitorizare a parcului auto cu un sistem de comunicații modern și fiabil.

Aceste investiții au la bază următoarele aspecte:

- atragerea de fonduri structurale;
- atragerea de fonduri nerambursabile;
- alocarea de fonduri din bugetul local;
- achiziționarea de mijloace de transport în sistem leasing;
- reeșalonarea și/sau refinanțarea creditelor și a liniilor de creditare existente;
- obținerea de credite;
- identificarea de noi surse de venituri.

XXXIV. CONCLUZII

Prezentul Plan de Administrare al Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a societății, fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și managerii societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor de nivel superior.

Transportul local de călători se încadrează în sfera mai largă a serviciilor publice de interes economic general a cărei reglementare, Comisia Comunității Europene a elaborat un nou concept materializat prin Cartea Albă a Politicii de Transport în Europa.

Serviciul de transport public de călători are o dimensiune economică și una socială, indisolubil legate între ele.

Strategia de modernizare și dezvoltare a serviciilor de transport public de călători în Municipiul Piatra Neamț va avea 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.

Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA,

PREȘEDINTE
ec. Năstasă Ion