

PLAN DE ADMINISTRARE

S.C. TURSIB S.A. SIBIU
2017-2018

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE:

Mircea Ovidiu – președinte
Chialda Daniela - membru
Kielhorn Jens- membru

DIRECTOR GENERAL:

Caprariu Dan

CUPRINS

1. Sumar executiv
 - 1.1 Repere generale
 - 1.2 Cadru institutional si legal
2. Principii generale privind administrarea SC Tursib SA Sibiu in perioada 2017-2018
3. Prezentarea companiei
 - 3.1 Proprietatea companiei
 - 3.2 Locația companiei și facilitățile
 - 3.3 Viziunea societatii
 - 3.4 Structură organizatorica si angajati
 - 3.5 Elemente componente si organizarea serviciului de transport in prezent
 - 3.5.1 Rețeaua
 - 3.5.2 Parcul Auto
 - 3.5.3 Numărul de pasageri
 - 3.5.4 Strategia de prețuri
 - 3.5.5 Stategia de marketing si vanzari
 - 3.5.6 Sistem de management integrat
4. Analiza SWOT a companiei
5. Obiective strategice pentru perioada 2017 – 2018
 - 5.1 Incheierea unui nou contract de delegare a serviciului
 - 5.2 Contribuția transportului public la dezvoltarea mobilității durabile a orașului
 - 5.3 Buna guvernanta corporativa
6. Măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor strategice
 - 6.1 Innoirea flotei prin achiziția de autobuze
 - 6.2 Reducerea costurilor de operare
 - 6.3 Revizuirea structurii organizatorice
 - 6.4 Optimizarea rețelei
 - 6.5 Cresterea veniturilor directe si mentinerea subventiilor materiale la un nivel cat mai scazut
 - 6.6 Adaptarea permanentă a rețelei de transport în conformitate cu cerințele clienților.
7. Sisteme de calitate
8. Estimari financiare

1. SUMAR EXECUTIV

1.1 Repere generale

Prezentul Plan de Administrare al societății a fost întocmit în baza prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Conform Art. 2, Alin 2, Lit. b din OUG 109/2011, prevederile acesteia se aplică la: „companii și societăți naționale, societăți comerciale la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul” Astfel aceste prevederi își găsesc aplicarea și în cazul societății Tursib, societate a cărui acționar unic este Consiliul Local al Municipiului Sibiu.

Conform art. 30 din OUG 109/2011, modificată și actualizată, în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari.

Planul de management al SC TURSIB SA Sibiu este documentul, care după validarea sa de către Consiliul de Administrație, va sta la baza activităților ce urmează a fi desfășurate în perioada 2017 – 2021 având ca scop realizarea criteriilor de performanță în vederea încheierii cu Primăria Municipiului Sibiu a unui nou contract de delegare a serviciului de transport începând cu aprilie 2019 și creșterea rolului SC TURSIB SA Sibiu, la dezvoltarea durabilă a mobilității în Municipiul Sibiu.

Acest document este corelat cu „Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu” încheiat cu Primăria Municipiului Sibiu pe perioada aprilie 2013 – aprilie 2019 și cu acordul de împrumut încheiat între TURSIB și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare pentru perioada 2014 – 2019 .

Contractul de delegare a gestiunii nr. 11/2013 a fost încheiat cu respectarea Regulamentului Parlamentului European și al Consiliului Uniunii Europene nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, care reglementează și definește, la nivelul Comunității Europene, modul în care autoritățile competente, autoritatea publică sau un grup de autorități publice, pot acționa în domeniul transportului public de călători pentru a garanta prestarea de servicii de interes general, stabilind condițiile în care autoritățile competente, atunci când impun sau contractează obligații de serviciu public, compensează operatorii de servicii publice pentru costurile suportate și/sau acordă drepturi exclusive în schimbul îndeplinirii obligațiilor de serviciu public. Regulamentul nr. 1370/2007 a fost adoptat la 23 octombrie 2007 și a intrat în vigoare la 3 decembrie 2009. Este obligatoriu și se aplică direct de către toate statele membre ale Uniunii Europene. Vizează crearea unei piețe interne pentru furnizarea serviciilor de transport de călători. Stabilește, de asemenea, condițiile în care plățile compensatorii prevăzute în contractele și concesiunile din domeniul serviciilor publice de transport de călători sunt considerate compatibile cu piața internă și sunt exceptate de la cerința de notificare prealabilă a Comisiei privind ajutoarele de stat. În vederea interpretării dispozițiilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, Comisia Europeană a emis Comunicarea nr. 2014/C92/01, bazată pe bunele practici, precum și pe jurisprudența Curții de Justiție a Uniunii Europene.

1.2. Cadru institutional si legal

1.2.1. Cadru institional

Membrii Consiliului de Administrație au fost desemnați de Adunarea Generală a Acționarilor, prin Hotărârea nr. 144/24.11.2016 si Hotărârea nr.146/27.01.2017, pe o perioadă de 2 ani.

Directorul general al societatii a fost desemnat de Consiliului de Administratie conform Hotararii nr. 776/13.02.2017, pe perioada 14.02.2017-13.02.2021.

Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) din OUG 109/2011 modificată și actualizată.

Planul de administrare se supune analizei și aprobării consiliului de administrație al societății.

Planul de administrare devine principalul instrument de lucru al administratorilor și al directorilor fiind structurat pe două componente:

- componenta de administrare, întocmita de Consiliul de administrație și
- componenta de management, întocmita de director.

Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări elaborata de Consiliul Local al Municipiului Sibiu, in calitate de Autoritate Publica Tutelara și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activitatii de transport public local pentru perioada 2017-2018. Prezentul Plan de Administrare a fost întocmit plecand de la premisa asigurarii competitivitatii societatii si pregatirii acesteia pentru incheierea unui nou contract de delegare a serviciului de transport public local in 2019.

1.2.2. Cadru legal

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

- Ordonanța de Urgență nr. 109 / 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Hotararea de Guvern nr. 722/2016 privind normele de aplicare a OUG nr. 109/2011;
- Legea nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ORDONANȚĂ nr. 26 / 2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară;
- LEGE nr. 92/2007 a serviciilor de transport public local;
- Regulamentul CE 1370 /2007 privind serviciile publice de transport feroviar si rutier si de abrogare a Regulamentelor CEE nr. 1191/69 si 1107/70 ale Consiliului ;
- Comunicarea Comisiei referitoare la orientări pentru interpretarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, 2014/C 092/01;
- NORME din 23 noiembrie 2007 de aplicare a Legii serviciilor de transport public local nr. 92/2007 ;
- ORDIN nr. 272 din 12 decembrie 2007 pentru aprobarea Normelor-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile de transport public local de persoane;
- ORDIN nr. 972 din 3 octombrie 2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru pentru efectuarea transportului public local și a Caietului de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local;
- Ordonanta de Guvern nr. 27 /2011 privind transporturile rutier;

- Legea 544 / 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Hotărârea de guvern nr. 123 / 2002 - Normă metodologică de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Legea nr. 51 / 2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare.
- Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu nr. 11/10.04.2013 aprobat prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Sibiu nr. 57/2013.

2. PRINCIPII GENERALE PRIVIND ADMINISTRAREA SC TURSIB SA IN PERIOADA 2017-2018

Principiile ce stau la baza asigurării unei administrări eficiente a societății pentru perioada 2017-2018:

2.1. Principiul managementului participativ de natură deliberativă

- adoptarea în grup a deciziilor în conformitate cu atribuțiile, responsabilitățile și competențele conferite de lege și de Actul constitutiv al societății și cu respectarea anumitor cerințe economice, organizatorice, juridice specifice societății;
- evaluarea rezultatelor aplicării deciziilor;

2.2. Principiul supremației obiectivelor

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății, pe bază de obiective strategice, dimensionate astfel încât să se obțină eficiența serviciilor furnizate la nivelul indicatorilor de performanță stabiliți;
- controlul și evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice ale societății, prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță.

2.3. Principiul comunicării și transparenței decizionale

2.3.1. Relația cu acționarii

- prezentarea Adunării Generale a Acționarilor a principalelor decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație, a informațiilor referitoare la execuția contractului de mandat a directorilor, a detaliilor cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății, la raportările contabile semestriale ale societății.

2.3.2. Relația cu utilizatorii și cu alte părți interesate

- furnizarea tuturor părților interesate a informațiilor de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile și la orice alte informații de interes public.

3. PREZENTAREA COMPANIEI

3.1 Proprietatea companiei

Compania de Transport Public Local Sibiu (TURSIB) a funcționat până în 1998 ca și agenție a „Regiei Autonome de Gospodărire Comunală și Locativă Sibiu”. Din 1998 este societate comercială pe acțiuni fondată în conformitate cu Legea română privind societățile comerciale Nr.31/1990 și se află în întregime în proprietatea municipalității. TURSIB deține exclusivitate în realizarea serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu.

3.2 Locația companiei și facilitățile

Compania deține un nou depou care asigură condiții moderne pentru desfășurarea activităților: parcare acoperită pentru autobuze, ateliere de reparații și întreținere, depozite, stație ITP, spălătorie automată, stație de carburanți și birouri administrative. Noua locație este situată în zona industrială Vest, se află în proprietatea TURSIB și are o suprafață de 3,34 hectare.

De asemenea, TURSIB deține în proprietate și vechea locație situată pe Calea Dumbrăvii, în suprafață de 5 hectare, care urmează a fi valorificată prin licitație publică.

3.3 Viziunea societății

TURSIB va furniza un serviciu modern, de încredere și avantajos pentru cetățenii Sibiului și oaspeții lor. Autobuzele TURSIB vor fi o alternativă viabilă la mașinile private; prețuri accesibile, servicii orientate spre cerere și susținerea politicii municipalității de a reduce traficul auto în perimetrul orașului.

TURSIB își va dezvolta strategia de resurse umane pentru a deveni un angajator atractiv în acest sector (preponderent conducători auto – forță direct productivă).

Cheile esențiale către succes sunt:

- Orientarea către client
- Marketing profesionist și informarea pasagerilor
- Reinnoirea parcului de autobuze: noi vehicule sunt esențiale pentru un serviciu mai bun pentru pasageri și o mai bună imagine pentru TURSIB
- Optimizare în exploatarea mijloacelor de transport (GPS -uri functionale), optimizarea costurilor directe
- Colaborarea cu municipalitatea sibiană.

3.4. Structura organizatorică și angajați

Tursib are în vedere simplificarea și optimizarea structurii organizatorice a societății.

Pentru anul 2017, conform Bugetului de venituri și cheltuieli, societatea are planificat un număr de 318 salariați și un număr mediu de 310 salariați.

Anul	2013	2014	2015	2016
Număr de angajați efectivi la sfârșitul perioadei	294	318	308	285
Număr mediu de angajați	285	290	295	283

Pentru perioada 2017-2018, societatea are în vedere :

- Acoperirea deficitului de personal, în special de conducători de autobuz;
- Îmbunătățirea productivității și sprijinirea dezvoltării personale a angajaților (ex. cursuri de formare și instruire: relația cu publicul calator, reducerea conflictelor la locul de muncă; comunicarea interpersonală – legătura dintre salariați și ceilalți; instruiri privind Codul de Conduită al personalului Tursib, instruiri privind siguranța circulației, Codul rutier, conduita conducătorilor de autobuz în diferite situații în circulație etc).

Societatea are implementat un sistem de evaluare anuală a performanțelor salariaților.

3.5 Elemente componente si organizarea serviciului de transport in prezent

3.5.1 Rețeaua

În prezent TURSIB deservește 22 de linii de autobuz organizate într-o rețea, care acoperă aproape întreg orașul, precum și stațiunea Păltiniș.

Reteaua de linii din Municipiul Sibiu este structurată după cum urmează :

- 3 linii de autobuz principale (1, 2, 5) care circulă cu o frecvență de 5-10 min la orele de vârf;
- 10 linii de autobuz secundare (10,11,12,13,14,15,16,17,18,19), care circulă cu o frecvență de 15 - 20 minute la orele de vârf;
- 8 linii de autobuz profesionale (111,112,113,114,115,116,117,118), care circulă în principal la orele de vârf, la intrarea și ieșirea din schimburi a salariaților din zona industrială Vest;
- 1 linie de autobuz care circulă între Gara Sibiu și stațiunea Păltiniș .

3.5.2 Parcul auto

TURSIB efectuează serviciul de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu deținând o flotă de 107 autobuze diesel, și a realizat un total de 6,22 milioane de kilometri echivalenți în 2016 .

Parcul de autobuze este format din :

- 40 de autobuze MAZ cumpărate de Primăria Municipiului Sibiu în perioada 2002-2004;
- 28 de autobuze MAN și 7 autobuze BMC cumpărate în anul 2007, prin credit BERD garantat de municipalitate;
- 32 autobuze (second hand) MAN, Volvo si Mercedes cumpărate în regie proprie în perioada 2010 - 2015.

Compania operează pe 22 de linii de autobuz și oferă și alte servicii: inspecții tehnice periodice pentru vehicule, curse ocazionale, publicitate pe mijloacele de transport etc.

Pentru a deservi cele 22 de linii, compania deține în acest moment un parc de autobuze structurat astfel:

Marca / tip autobuze	Numar	An de fabricatie	Lungime / capacitate
MAZ 103-065	10	2002	12m / 98 locuri
MAZ 103-062	20	2003	12m / 98 locuri
MAZ 103-041	10	2004	12m / 98 locuri
MAN NG 312	5	1997	18 m / 169 locuri
MAN NG 272	12	1992 - 1995	18 m / 164 locuri
VOLVO B 10 R	3	1990	12 m / 84 locuri
VOLVO B 10 L	3	1995	12 m / 93 locuri
MAN A74	23	2007	12 m / 95 locuri
MAN A75	3	2007	18 m / 156 locuri
MAN R12	2	2007	12m / 54 locuri
BMC 215 SCB	7	2007	9 m / 67 locuri
MERCEDES 0405 GN	6	1998	18 m / 154 locuri
MAN NL 263	2	2002	12 m / 96 locuri
MAN NL 313	1	2000	12 m / 98 locuri
TOTAL AUTOBUZE	107		

Vechimea medie a parcului de autobuze este în momentul de față de 14,24 ani .

Numărul de vehicule, disponibilitatea și kilometri parcurși, în interiorul municipiului Sibiu, în anul 2016

Tip mijloc de transport	Număr vehicule	Vehicule oră de vârf	Procent utilizare parc in traseu	Medie Km/zi 2016	Km /an 2016	Medie Km/ vehicul 2016
Autobuz	107	83	77,6%	17.050	6.223.000	58.159

În anul 2016, Tursib a parcurs în medie cu cele 107 autobuze un număr de 17050 kilometri pe zi, respectiv 6.223.000 km pe an, în interiorul municipiului Sibiu, pentru executarea planului de transport.

Denumire Indicator	2013	2014	2015	2016
Numar trasee autobuz	21	21	21	22
Kilometri echivalenti parcurși anual (milioane)	5.73	5.87	6.10	6.22

Se urmărește înlocuirea parcului actual cu autobuze noi, deoarece s-a dovedit, din experiența ultimilor ani că autobuzele cumpărate în regim second – hand rezolvă pe moment necesarul de suplimentare a locurilor oferite, dar este ineficient din punct de vedere tehnic și economic. Autobuzele vechi se defectează mult mai des, iar piesele de schimb și soft-urile de diagnosticare sunt greu de găsit, datorită faptului că acele tipuri de autobuze nu se mai construiesc, și nu se mai găsesc pe piață.

3.5.3 Numărul de pasageri

Din analiza vânzărilor, reiese că în anul 2016 mijloacele de transport TURSIB au transportat zilnic, în medie, 106.900 pasageri, adică 38,50 milioane pasageri pe an.

Denumire Indicator	2013	2014	2015	2016
Numar calatori transportati (milioane)	35.64	36.77	38.13	38.50

3.5.4 Strategia de prețuri

Începând cu 15.11.2009 s-a aplicat un nou sistem de tarifyare oferind un singur tip de abonament valabil pe toate liniile de transport, în interiorul municipiului Sibiu, diversificat pe intervale de timp. Acest sistem de tarifyare oferă mobilitate crescută clienților și a fost foarte apreciat de clienți, numărul acestora crescând de la an la an.

Elevii, studenții și donatorii beneficiază de o reducere a abonamentului cu 50%. Pensionari, elevii și studenții orfani, eroii (anumite categorii), etc. circulă gratuit pe mijloacele de transport Tursib.

Vânzarea biletelor și abonamentelor se face prin:

- 1 agenție (administrată de TURSIB),
- 7 chioșcuri de bilete (administrare de TURSIB),
- 52 de puncte de vânzare prin colaboratori.

- 26 automate stradale de vanzare a biletelor, amplasate in statii cu numar mare de calatori
- 203 dispozitive de vanzare a biletelor cu card contactless, montate in autobuze
- On-line, direct de pe site-ul societatii cu ajutorul unui card bancar

3.5.5 Strategia de marketing si vanzari

TURSIB aplica strategii de marketing anuale, adaptate la cerintele de transport ale locuitorilor municipiului.

Cadrul strategiei este alcătuit din următoarele obiective ale companiei:

- a) Creșterea numărului de calatori transportați, atragerea de noi clienti prin;
- b) Fidelizarea clienților actuali;
- c) Creșterea indicelui de satisfacție a clienților;
- d) Adaptarea planului de transport în concordanță cu cerințele clienților și cu dezvoltarea dinamică a orașului;
- e) Urmărirea permanentă a gradului de încărcare a autobuzelor;
- f) Îmbunătățirea permanentă a modului de adresare către clienți;
- g) Actualizarea permanentă a site-ului și reducerea numărului de reclamații;
- h) Promovarea transportului public.

3.5.6 Sistem de management integrat

Tursib a implementat și certificat un sistem de management al calității, mediului, sănătății ocupationale în conformitate cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2008, SR EN 14001:2005, SR OHSAS 18001:2008.

Pe viitor dorim să menținem certificarea pe aceste standarde, acestea oferind un sistem de analiză și control permanent a indicatorilor de funcționare societății.

4. ANALIZA SWOT A COMPANIEI

Puncte tari:

- TURSIB beneficiaza de sprijinul Municipality Sibiu care prin contractul de delegare a serviciului de transport public in Municipiul Sibiu asigura exclusivitatea realizarii acestuia de catre TURSIB si acordarea de subventii materiale si pentru diferenta de tarif ;
- informare si promovare a serviciilor printr-un serviciu de marketing profesionist, ticketing diversificat;
- adaptarea permanenta a planului de transport la cerintele clientilor;
- personalul de care dispune TURSIB este in mare majoritate de calitate, avand experienta si aptitudinile specifice care sa permita realizarea obiectivelor companiei;
- relocarea TURSIB intr-un sediu nou , modern , de nivel european care confera conditii de munca imbunatatite pentru salariati;
- dotarea atelierelor cu utilaje noi care permit aplicarea unor tehnologii moderne de mentenanta si reparatii;
- reparatii si mentenanta in regie proprie care determina costuri scazute;
- desfasurarea intregii activitati a TURSIB prin aplicarea Sistemelor de management integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate ocupationala);
- realizare de venituri si din activitati conexe – ITP , curse ocazionale , publicitate pe mijloacele de transport .

Puncte slabe :

- vechimea medie de peste 14 ani a flotei de autobuze;
- creșterea numărului mediu de comenzi de reparații – peste 30 / zi;
- aspect interior neatractiv a peste 50% din autobuze;
- existența unei cote de circa 10% de calatori fraudulosi, după estimarea mea;
- număr insuficient de inspecți de trafic;
- număr insuficient de soferi de autobuz și de mecanici auto din cauza salariilor neatractive și a lipsei acestor categorii de personal de pe piața muncii;
- număr insuficient de personal tehnic, economic și socio-administrativ care să ofere o mai bună coordonare și supervizare a activităților din cadrul societății, care determină o supraîncărcare acestei categorii de personal existente; nivelul salarial actual nu oferă posibilitatea înlocuirii personalului care se pensionează sau care migrează spre alte companii, cu personal de înaltă calificare și experiență;
- funcționarea necorespunzătoare a sistemului GPS de urmărire a circulației autobuzelor din cauza întreruperilor de semnal în anumite zone.

Oportunități :

- Transportul public local – o alternativă la deplasările cu automobilele private, în actualele condiții de congestionare a traficului în Sibiu;
- Dezvoltarea zonelor industriale și dorința companiilor de a suporta costurile deplasărilor propriilor salariați cu transportul public;
- Politica de marketing, care să promoveze transportul public ca modalitate de a călători ieftin, convenabil și în condiții de siguranță;
- Dezvoltarea sistemului de ticketing și a accesibilității acestuia;
- Dezvoltarea turismului;
- Creșterea numărului de furnizori de piese și servicii necesare mentenanței și reparațiilor flotei de autobuze ;
- O bună colaborare cu Primăria Municipiului Sibiu, în vederea încheierii unui nou contract de delegare a serviciului de transport public local din 2019 ;
- Posibilitatea dotării TURSIB cu autobuze ecologice noi, prin accesarea de către municipalitate de fonduri europene nerambursabile;
- Posibilitatea dezvoltării transportului public prin constituirea zonei metropolitane Sibiu, conform Legii 351/2001.

ADI - Asociație de Dezvoltare Intercomunitară

În vederea dezvoltării echilibrate a teritoriului din zona municipiilor de rangul I sau a municipiilor reședință de județ, unitățile administrativ-teritoriale de bază din aceste zone se pot asocia într-un parteneriat voluntar în scopul înființării de zone metropolitane aferente spațiului urban. Asocierea contribuie la întărirea complementarităților între aceste unități și factorii de decizie interesați în dezvoltarea teritoriului. Zona metropolitană funcționează ca entitate independentă fără personalitate juridică, pe un perimetru independent de limitele unităților administrativ-teritoriale, stabilit de comun acord de autoritățile administrației publice locale.

Asociația zonei metropolitane, cu acordul consiliilor locale și cu consultarea populației în condițiile legii, în a cărei rază teritorială s-a constituit, adoptă programul de dezvoltare a zonei.

La nivelul municipiului Sibiu s-a semnat prima declarație de intenție, în septembrie 2016, între 16 localități limitrofe municipiului Sibiu, în vederea constituirii Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Zona Metropolitană Sibiu.

In concluzie, pentru a putea extinde transportul public în zona metropolitană, este nevoie să se parcurgă următorii pași:

- Constituirea ADI - decizie politică;
- Adoptarea planului de dezvoltare a zonei;

- Stabilirea modalității de subvenționare a transportului public, de către membri ADI;
- Parc auto și personal suplimentar aferent.

Amenințări :

- prelungirea duratei de valorificare a sediului de pe Calea Dumbrăvii, ceea ce presupune întârzierea demarării procesului de reînnoire a flotei de autobuze;
- schimbări de linie politică;
- legislație ambiguă și restrictivă;
- tratarea societăților comerciale cu acționariat public ca și S.A. la cerințe și ca instituții publice la politica bugetară;
- acreditarea RAR a furnizorilor de piese și servicii;
- creșterea numărului călătorilor frauduloși;
- orientarea beneficiarilor (societăți comerciale) spre operatori de transport privați – curse în convenție care execută transport în aceleași zone;
- expunerea la risc valutar;
- creșterea prețului combustibilului și a pieselor de schimb;
- infrastructura neadecvată transportului public în oraș .

5. OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2017 – 2018

5.1. Încheierea unui nou contract de delegare a serviciului

Crearea tuturor condițiilor economico-financiare, structurale, legale și de resurse umane, în vederea încheierii unui nou contract de delegare a serviciului de transport public de călători, cu Primăria Municipiului Sibiu, începând cu aprilie 2019.

5.1.1. Desfasurarea activității în condiții de eficiență economică

Directii de actiune:

- Reinnoirea flotei auto
- Optimizarea permanentă a costurilor :
 - urmărirea consumului de combustibil
 - sisteme de GPS functionale
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare nr. 11/2013, precum și a principiului eficienței costului și a calității maxime a serviciilor prestate, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației.

5.1.2. Promovarea competenței profesionale

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății – revizuirea structurii organizatorice;
- Creșterea gradului de profesionalism.

5.2. Contribuția transportul public la dezvoltarea mobilității durabile a orașului.

Asigurarea unui serviciu de transport public local de călători care să confere o mai bună calitate, frecvență, siguranță, confort și accesibilitate și transformarea transportului public într-o alternativă viabilă la utilizarea mașinilor private, ceea ce va conduce implicit la reducerea emisiilor poluante în Municipiul Sibiu.

5.2.1 Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Modernizarea și creșterea flotei de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;

- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către populație;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, confort, punctualitate, curatenie și facilitati, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurare unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor.

5.2.2 Orientarea către călători / beneficiari

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Informarea eficientă a călătorilor asupra traseelor și a orarului de mers a vehiculelor de transport public local, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, a impactului asupra mediului înconjurător a mijloacelor de transport public în comparație cu autoturismele proprii, etc.
- Fidelizarea călătorilor actuali prin creșterea calitatii serviciului: curatenie, confort, accesibilitate, .
- Câștigarea de noi pasageri prin publicitatea bazată pe argumente legate de cost, în conformitate cu strategia municipalității sibiene de a reduce traficul privat în oraș și în colaborare cu companii private pentru a motiva angajații acestora să folosească transportul public; atragerea unui număr mai mare de elevi și studenți.

5.3. Buna guvernanta corporativa

Directii de actiune:

- ✓ supraveghere și raportare eficace cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale societății și la sistemele sale de control intern;
- ✓ managementul riscului;
- ✓ stabilirea și implementarea unor politici de transparență și comunicare;
- ✓ stabilirea și revizuirea politicilor de remunerare;
- ✓ îndeplinirea indicatorilor de performanță rezultati din planul de administrare

6. MĂSURI PENTRU ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR STRATEGICE

Pentru a transpune în practică viziunea și obiectivele asumate de către Consiliul de Administrație prin prezentul Plan de Administrare, conducerea executivă va întreprinde o serie de acțiuni operaționale, prezentate în cele ce urmează împreună cu resursele financiare, tehnice și umane necesare îndeplinirii lor:

6.1 Innoirea flotei prin achiziția de autobuze de ultimă generație, dotate cu podea coborâtă, rampă pentru accesul persoanelor cu mobilitate redusă, sistem de informare audio-video pentru pasageri, camere de luat vederi, sistem de monitorizare al carburantului din rezervor, sistem de localizare GPS, sistem de contorizare a pasagerilor (pentru asigurarea unei informații precise în ceea ce privește numărul de călători transportați, pe trasee, în anumite zile sau intervale orare).

Modalități de finanțare:

- Urmare a valorificării fostei locații Tursib de pe Calea Dumbrăvi, nr. 133.** Această variantă ar permite achiziția a 40 – 50 autobuze;
- Prin leasing operational/financiar/credit**, în urma unei analize cost/beneficiu, pentru achiziția a 10 autobuze;
- Împrumut BERD**, după încheierea unui nou contract de delegare a serviciului de transport cu Primăria Municipiului Sibiu, pentru continuarea procesului de reînnoire a parcului auto și o eventuală suplimentare a acestuia.

De asemenea Primaria Municipiului Sibiu si-a propus pentru 2017 achizitia unui numar de 10 autobuze.

6.2 Reducerea costurilor de operare

- Creșterea disponibilității autovehiculelor și servicii orientate mai mult spre cerere
- Recensământ automatizat de calatori, prin acesta stabilirea capacitatilor necesare reale (tip autobuz, frecventa curselor)
- Sisteme de urmărire GPS functionale

6.3. Revizuirea structurii organizatorice

În momentul de față societatea are un număr efectiv de 284 de salariați, dintre care 145 conducători de autobuz. Proportia de peste 50% a șoferilor de autobuz din numărul total de salariați, trebuie menținută .

Previțiunea numărului de salariați pentru următorii ani poate fi influențată de condițiile mediului economic și de prevederile legislative, în special a Legii bugetului de stat.

Societatea avea prevăzut, în bugetul pe anul 2016, un număr de 318 salariați, iar la 31 decembrie 2016 erau înregistrați 285 de salariați. Deoarece în prezent societatea are un număr de 288 de salariați rezulta un număr de 30 posturi vacante.

Pentru buna desfășurare a activității companiei este necesară o creștere a numărului de salariați, prin ocuparea posturilor vacante și suplimentarea numărului de conducători de autobuz.

Măsuri:

1. Soluționarea problemelor legate de lipsa de personal, în special conducători auto și mecanici prin elaborarea unor grile salariale atractive, inclusiv prin susținerea financiară a școlarizării;
2. Fidelizarea personalului tehnic, economic și administrativ existent în acest moment în TURSIB (a celor care au dat dovada de profesionalism , conștiinciozitate și implicare în îndeplinirea atribuțiilor), printr-o motivare salarială pentru evitarea migrației acestora la alte companii;
3. Creșterea calității serviciilor oferite prin introducerea unei prime de performanță în salariul anumitor categorii de angajați, care sunt în legătură directă cu clienții, în funcție de rezultatele evaluării salariaților și sau a altor criterii stabilite;
4. Dezvoltarea și creșterea calitatii sistemului de control al titlurilor de calatorie atât prin creșterea numărului de inspectori de trafic cât și prin asigurarea unui înalt grad de profesionalism al acestora în vederea reducerii numărului de calatori fraudulosi;
5. Reorganizarea activitatilor, în special a celei de mentenanță și reparatii ca urmare a faptului că numărul de posturi de lucru este mai mic decât la vechea autobaza (se poate lucra numai la 8 autobuze în același timp).

- 6.4. **Optimizarea rețelei**, adaptarea programului de transport și orientarea acestora în concordanță cu necesitatea de mobilitate a beneficiarilor, printr-o monitorizare eficientă a serviciilor

Măsuri:

1. Modernizarea actualului sistem GPS de urmărirea în traseu a autobuzelor, prin eliminarea intreruperilor de semnal, în vederea optimizării managementului flotei .
2. Îmbunătățirea aspectului interior și exterior al autobuzelor existente , până la înlocuirea lor cu autobuze noi.
3. Dezvoltarea sistemului de ticketing prin introducerea unor noi facilitati de plată a titlurilor de calatorie și diversificarea acestora .

4. Modernizarea sistemului de informare al calatorilor prin dotarea statiilor principale cu panouri electronice care sa afiseze in timp real ora de sosire a autobuzelor .
5. Adaptarea in permanenta a ofertei de transport in concordanta cu cererile actualilor si viitorilor clienti si in special cu cerintele de dezvoltare a capacitatii de productie a companiilor din zonele industriale.
6. Dezvoltarea si modernizarea sistemului de monitorizare video a locurilor de parcare si a portii de intrare-iesire a autobuzelor din incinta noii autobaze.
7. Monitorizarea consumului de combustibil, prin:
 - a. Urmărirea zilnică/decadală/lunară a încadrării în consumurile normate;
 - b. Verificarea în traseu (cu călători) a consumului de carburanți al autobuzelor;
 - c. Analiza rezultatelor verificărilor și luarea măsurilor care se impun;
 - d. Includerea în caietele de sarcini pentru cumparare de autobuze, a sistemelor de monitorizare a consumului de carburant

6.5. Creșterea veniturilor directe si mentinerea subventiilor materiale la un nivel cat mai scazut

Realizari 2012-2016

veniturile proprii au crescut cu 16% in perioada 2012-2015

Nr crt	Denumire capitol*	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Bilete	4.640.638	4.552.498	4.760.901	4.902.587	4.934.944
2.	Abonamente (venituri proprii)	6.466.091	6.991.208	7.766.698	7.982.372	8.753.853
3.	Subventie diferenta de tarif	8.932.048	8.901.911	11.541.758	15.204.653	16.982.240
4.	Subventie materiala	12.386.412	9.839.820	7.211.319	2.243.487	-38.019

Estimare 2017-2018

	2017	2018
Venituri proprii (bilete, abonamente)	17.308.000	18.100.000
Subventie diferenta de tarif	20.788.000	20.000.000
Subventie materiala	0	0

Măsuri:

- Menținerea relațiilor de colaborare cu clienții (inclusiv a societăților comerciale cu care Tursib are încheiat contracte privind încărcarea abonamentelor angajaților) și identificarea de soluții pentru satisfacerea cerințelor pertinente ale acestora;
- Acțiuni de marketing pentru atragerea de noi societăți comerciale în vederea încheierii de contracte privind încărcarea abonamentelor angajaților;
- Dezvoltarea unui marketing profesionist pentru informarea pasagerilor și atragerea de noi clienți prin amplasarea în toate stațiile prevăzute cu copertină a avizierelor care să ofere informații complete pentru călători; îmbunătățirea și actualizarea continuă a site-ul TURSIB în vederea creșterii numărului de utilizatori; campanii de promovare a transportului public; pliante pentru fiecare traseu care să conțină informații complete; campanii în mass media , etc.;
- Crearea unei noi atitudini față de modul în care TURSIB livrează serviciile către comunitate, precum și deschiderea mai mare a acesteia față de cerințele diverselor segmente de călători;
- Continuarea și îmbunătățirea colaborării cu Municipality prin asigurarea dezvoltării și îmbunătățirii infrastructurii de circulație a mijloacelor de transport,

precum și pentru continuarea acțiunii de modernizare a stațiilor de transport public

6.6. Adaptarea permanentă a rețelei de transport în conformitate cu cerințele clienților.

În anul 2009, structura planului de transport a fost schimbată în urma a implementării rezultatelor „Studiului de trafic” efectuat în 2008, în colaborare cu consultantul VCDB Dresda.

În anii următori, datorită dezvoltării dinamice socio-economice a orașului, acesta s-a adaptat punctual în funcție de cerințele clienților. Modificările planului de transport s-au făcut la solicitarea sibienilor și a principalelor societăți comerciale, în funcție de gradul lor de dezvoltare și a construirii de cartiere noi. Toate ajustările planului de transport s-au efectuat după ce au fost aprobate de Consiliul Local al Municipiului Sibiu, conform legislației.

Pe viitor, planul de transport se va dezvolta în funcție de cerințele clienților și ținând cont de principalele direcții prevăzute în Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) a Municipiului Sibiu.

7. SISTEME DE CALITATE

Prin implementarea sistemului de management al mediului în conformitate cu SR EN ISO 14001:2005, se urmărește respectarea legislației privind protecția mediului. Tursib își propune să îmbunătățească continuu performanța de mediu, să instruiască și să conștientizeze întregul personal astfel încât desfășurarea tuturor activităților să contribuie la protejarea mediului înconjurător și la utilizarea rațională a resurselor naturale

Măsuri:

Îmbunătățirea satisfacției călătorilor prin :

- determinarea, înțelegerea și satisfacerea cerințelor clienților;
- determinarea oportunităților de îmbunătățire a serviciilor de transport public de călători;
- identificarea și analiza aspectelor interne și externe care sunt relevante pentru scopul și direcția strategică a Tursib și care influențează capacitatea de a realiza rezultatele intenționate;
- analiza rezultatelor obținute și stabilirea măsurilor corective care se impun;
- promovarea imaginii Tursib;
- comunicarea către publicul călător a informațiilor complete despre transportul public de călători din Sibiu;
- asigurarea infrastructurii necesare pentru operarea proceselor și pentru obținerea conformității serviciilor.

Reducerea numărului de reclamații justificate ale călătorilor cu referire la serviciul de transport călători

- monitorizarea continuă a reclamațiilor privind executarea serviciului de transport public de călători;
- instruirea personalului;
- consiliere psihologică pentru angajații care în urma reclamațiilor sunt cercetați disciplinar.

Soluționarea în termen a reclamațiilor de la clienți

- primirea și înregistrarea reclamațiilor;
- repartizarea reclamațiilor pentru analiză și rezolvare;
- urmărirea reclamațiilor.

Menținerea funcționalității site-ului societății

- monitorizare zilnică;
- intervenție atunci când este cazul.

Reducerea numărului de accidente de circulație produse din vina personalului propriu

- instruire periodică a conducătorilor auto;
- prelucrarea evenimentelor de circulație produse;
- verificarea zilnică a stării tehnice a mijloacelor de transport d.p.d.v. al siguranței în circulație.

Realizarea programelor de circulație conform planificărilor

- planificare corespunzătoare a autobuzelor și conducătorilor auto;
- urmărirea realizării transportului public de călători.

Descurajarea călătoriilor frauduloase pe mijloacele de transport în comun

- efectuarea unui control legal și calitativ al călătorilor în mijloacele de transport;
- instruire inspecți trafic.

Protejarea mediului înconjurător prin gestionarea corectă a deșeurilor

- asigurarea infrastructurii necesare pentru colectarea selectivă la noul sediu;
- instruire cu personalul implicat, privind importanța colectării selective a deșeurilor;
- încheierea de contracte privind predarea deșeurilor către firme de colectare autorizate.

Conformarea cu legislația specifică SSM

- reanalizarea factorilor de risc;
- urmărirea actualizării instrucțiunilor proprii specifice;
- elaborarea planului de prevenire și protecție.

Conștientizarea la nivelul tuturor angajaților a preocupărilor societății privind sănătatea și securitatea ocupatională și a riscurilor SSO identificate

- promovarea îmbunătățirii sănătății și securității muncii lucrătorilor;
- îndrumare, instruire lucrători.

Menținerea certificării, în conformitate cu standardele de referință adoptate

- efectuarea auditurilor interne conform planificării;
- îmbunătățirea proceselor, analizarea și actualizarea indicatorilor acestora;
- urmărirea actualizării documentelor SMI;
- menținerea certificării sistemului SMI.

Implementarea Codului Controlului Intern, aprobat prin Ordinul 400/2015 cu modificările și completările ulterioare, în cadrul TURSIB

- documentarea circuitului documentelor în societate;
- determinarea riscurilor și oportunităților care pot influența conformitatea serviciilor și capacitatea de a crește satisfacția clientului și stabilirea modului de gestionare a acestora;
- monitorizarea, măsurarea, analizarea și evaluarea eficacității acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- actualizarea riscurilor și oportunităților.

8. ESTIMARI FINANCIARE

Conform Contractului de delegare a gestiunii Serviciului de transport public, încasările din bilete și abonamente reprezintă principala sursă de venit care determină reducerea subvențiilor materiale.

Prin HCL 57/2013 s-a reglementat Caietul de sarcini și Regulamentul de transport public în Municipiul Sibiu.

În baza contractului de delegare care respectă prevederile Regulamentului UE 1370 / 2007, se aplică un sistem de subvenționare (în funcție de preț per kilometru), care se poate exemplifica astfel:

- O compensare pentru gratuitățile oferite eroilor (anumite categorii), pensionarilor etc.
- O compensare pentru abonamentele la preț redus pentru elevi, donatori etc.
- Subvenții pentru acoperirea cheltuielilor de transport, după următoarea formulă:

S $E_s - T_s - R$, RON, unde,
S Subvenții generale

E_s Cheltuielile Societății (curente și de investiții) + Serviciul Datoriei Societății, eligibile pentru acordarea de subvenție, în funcție de valoarea maximă pentru a respecta normele UE 1370/2007 și va fi calculată în baza următoarei formule:

E_s va fi calculat ca minimul $E_{ACT i}$ sau $E_{MAX i}$

E_{ACT i} Cheltuielile Reale ale Societății (curente și de investiții) + Serviciul Datoriei Societății pentru anul *i*, conform cu situațiile lunare financiare auditate ale Societății.

E_{MAX i} Nivelul Maxim de Cheltuieli ale Societății (curente și de investiții) + Serviciul Datoriei Societății pentru anul *i*:

$[(P_i \times Km_i)]$, RON unde:

T_s Subvențiile directionate, venit primit de Societate

R Veniturile din tarifele colectate primite de Societate

P_i este prețul în RON pentru 1 km efectuat de vehicul pe traseele stabilite în Planul de Servicii pentru anul *i*.

Km_i kilometri efectuați de Societate vor fi calculați pe baza lui T_i , unde T_i – reprezintă numărul de curse efectuate pe fiecare traseu și pe fiecare direcție conform planului de servicii; T_{in} – reprezintă numărul de curse anulate (neefectuate); L_i - reprezintă lungimea unei curse (dus-întors) corespunzătoare fiecărui traseu, după cum urmează:

$km = ((T1 - T1n) \times L(1) + ((T2 - T2n) \times L(2) + ...$

Suma totală a subvențiilor acordate de municipalitate se schimbă în fiecare an.

Estimari generale

Pentru o estimare operativă și financiară realistă, în acest Plan de Management, care acoperă anii 2017 – 2018, au fost acceptate următoarele presupuneri generale:

- TURSIB gestionează contractul de împrumut încheiat cu BERD în 2014 (termen final rambursare 2019) pentru construcția noii autobaze.

- În cazul vânzării vechii autobaze, TURSIB își poate crea sursa de finanțare pentru începerea procesului de reînnoire al flotei de autobuze.

- După încheierea cu Primăria Municipiului Sibiu a unui nou Contract de Delegare a serviciului de transport începând cu aprilie 2019, se poate accesa un nou credit pentru reînnoirea flotei.

- În baza proiectelor cuprinse în Planul de Mobilitate Urbană Durabilă pentru Municipiul Sibiu, care este în curs de finalizare, Primăria Sibiu va accesa fonduri europene nerambursabile pentru achiziția de autobuze ecologice, care vor reînnoi flota TURSIB.

Venituri

Principala sursă a veniturilor proprii pentru TURSIB o constituie biletele și abonamentele. Prin creșterea de tarife aprobată de Consiliul Local Sibiu începând cu noiembrie 2016, prin atragerea de noi clienți și prin reducerea călătoriilor la negru, se poate realiza o creștere importantă a veniturilor proprii. Aceasta ar permite reducerea subvențiilor materiale acordate de către municipalitate. Deoarece societatea prestează servicii publice subvenționate (pentru menținerea unor tarife accesibile călătorilor sibieni), nu se urmărește obținerea unui profit, altul decât cel impus de BERD, prin angajamentele financiare prevăzute în contractul de împrumut.

Cheltuieli

În costurile de funcționare ale TURSIB cea mai mare pondere (peste 30% fiecare) o au cheltuielile materiale și cheltuielile cu salariile. Pe viitor se estimează creșterea costurilor financiare, amortizarea și cheltuielile materiale.

Din totalul cheltuielilor materiale, ponderea cea mai mare o deține consumul de carburant aferent întregii flote de autobuze, flotă suplimentată prin achiziționarea de autobuze second hand, implicit cu un consum sporit față de mijloacele de transport noi.

Cheltuielile financiare (cheltuieli cu dobânda și cheltuieli cu diferențele de curs valutar) sunt aferente, în principal, creditului contractat de la BERD în 2014

Indicatori Financiar prevazuți în Contractul de împrumut cu BERD

Prin contractul de credit cu BERD, sunt impuși societății următorii indicatori:

- Rata de Acoperire a Serviciului Datoriei (fluidități din operații + dobânda plătită + taxe ale împrumutului) / (rambursări + dobânda plătită + taxe ale împrumutului) la un nivel minim de 1.25.
- Rata Lichidității Curente (Sume de încasat Curente/ Obligații pe termen scurt) la nivelul de minim 1.1.
- Împrumutatul va menține în orice moment un raport între (i) Datoria Financiară Netă, și (ii) EBIDTA cel mult egal cu 4.00

Indicatorii cheie de performanță financiară și nefinanciară sunt prevăzuți în Anexa 1 la prezentul Plan de administrare.

Consiliul de Administrație,
ec. Mircea Ovidiu
ec. Chialda Daniela
ing. Kielhorn Jens

Director general,
ing. Căprariu Dan



I. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA -ICP ADMINISTRATORI NEEEXECUTIVI

Nr. Crt.	Denumire obiectiv	Categorie indicator financiar cf HG 722/2016	Denumire indicator cf HG 722/2016	Formula de calcul	UM	Coeficient ponderare	Nivel indicator la data incheierii contractului de mandat	Tinta indicator planificat pe intreaga perioada de mandat	Tinta indicator planificat trimestrial	Prevazut 2017	Tinta 2018
1.1	Desfasurarea activitatii economice in conditii de eficienta economica	Datorie	Autonomie financiara	capitaluri proprii/capital permanent	%	0.05	0.97	≥0,5	nu	≥0,5	≥0,5
1.2		Cost	Indicele de crestere a productivitatii muncii	W1/W0(W=venituri proprii/nr mediu salariati)	%	0.10	1.11	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
1.3			Pondere creante comerciale restante mai vechi de 60 zile	Creante comerciale restante mai vechi de 60 zile/creante comerciale	%	0.05	0	≤10	≤10	≤10	≤10
			Pondere cheltuieli salarii din total cheltuieli	cheltuieli personal/total cheltuieli*100	%	0.05	43.38	≤45	Nu	≤45	≤45
1.4		Datorie	Datorii restante la bugetul de stat		RON	0.05	0.00	0.00	0.00	0	0
1.5		Profitabilitate	Rata profitului brut	Profit brut/Cifra de Afaceri*100	%	0.05	11.63	≥5	nu	≥3	≥5
		Investitii	Realizarea planului anual de investitii (raportarea se va realiza la BVC rectificat si aprobat conform legii)	investitii realizate/investitii planificate*100	%	0.10	73.25	≥80	Nu	≥75	≥80
		Politica privind dividendele- nu se aplica									

II. ICP NEFINANCIARI ADMINISTRATORI NEEEXECUTIVI

Nr. Crt.	Denumire obiectiv	Categorie indicator nefinanciar cf HG 722/2016	Denumire indicator cf HG 722/2016	Formula de calcul	UM	Coefficient ponderare	Nivel indicator la data incheierii contractului de mandat	Tinta indicator planificat pe intreaga perioada de mandat	Tinta indicator planificat trimestrial	Prevazut 2017	Tinta 2018
1.1	Contribuția transportului public la dezvoltarea mobilității durabile a orașului.	Productivitatea activelor	Gradul de utilizare a parcului auto	nr. autobuze in traseu ore de varf/nr. autobuze total	%	0.05	78%	>90%	>80%	>80%	>90%
			Vechimea medie a parcului auto		ani	0.15	14, 24 ani	10 ani	Nu	13 ani	10 ani
1.2		Calitatea	Indicele de crestere a numarului de pasageri	(nr. pasageri transportati in anul curent - nr. pasageri transportati in anul precedent)/nr. pasageri transportati in anul precedent*100	%	0.05	0.97	>2,97 % 2018 raportat la 2016	Nu	>0,97%	>2%
		Satisfactia clientilor	Monitorizarea gradului de satisfactie al clientilor	cf. anexa	%	0.05	Nu	≥80%	Nu	≥75%	≥80%

III. ICP GUVERNANTA CORPORATIVA ADMINISTRATORI NEEEXECUTIVI

Nr. Crt.	Denumire obiectiv	Categorie indicator guvernanta corporativa cf HG 722/2016	Denumire indicator cf HG 722/2016	Formula de calcul	UM	Coefficient ponderare	Nivel indicator la data incheierii contractului de mandat	Tinta indicator planificat pe intreaga perioada de mandat	Tinta indicator planificat trimestrial	Prevazut 2017	Tinta 2018
1.1	Buna guvernanta corporativa	Monitorizare	Monitorizarea politicilor de transparenta si comunicare conform OUG 109/2011	stabilirea politicilor de transparenta si comunicare; publicarea pe site a documentelor privind guvernanta corporativa cf OUG 109	%	0.10	Partial implementat	Da- implementarea si monitorizarea politicilor de transparenta si comunicare			
1.2		Monitorizare	Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive	Raport evaluare annual		0.15	Nu	Da		Da	Da
Total						1.00					

Pentru realizarea ICP >= 90% se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul a 3 (trei) indemnizatii brute lunare.

Pentru realizarea 70% <= ICP < 90% se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul a 2 (doua) indemnizatii brute lunare.

Pentru realizarea 50% <= ICP < 70% se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul unei idemnizatii brute lunare.

II. ICP NEFINANCIARI DIRECTOR

Nr. Crt.	Denumire obiectiv	Categorie indicator nefinanciar cf HG 722/2016	Denumire indicator cf HG 722/2016	Formula de calcul	UM	Coeficient ponderare	Nivel indicator la data incheierii contractului de mandat	Tinta indicator planificat pe intreaga perioada de mandat	Tinta indicator planificat trimestrial	Prevazut 2017	Tinta 2018
1.1	Contribuția transportului public la dezvoltarea mobilității durabile a orașului.	Acoperirea serviciului	Gradul de indeplinire a planului de transport	numar semicurse realizate/numar total semicurse planificate	%	0.06	99.83%	≥99,9%	≥99,9%	≥99,9%	≥99,9%
		Productivitatea activelor	Gradul de utilizare a parcului auto	nr. autobuze in traseu ore de varf/nr. autobuze total	%	0.05	78%	>90%	>80%	>80%	>90%
			Vechimea medie a parcului auto		ani	0.10	14, 24 ani	10 ani	Nu	13 ani	10 ani
1.2		Calitatea	Indicele de crestere a numarului de pasageri	(nr. pasageri transportati in anul curent - nr. pasageri transportati in anul precedent)/nr. pasageri transportati in anul precedent*100	%	0.10	0.97	>2,97 % 2018 raportat la 2016	Nu	>0,97%	>2%
		Satisfactia clientilor	Gradul de satisfactie al clientilor	cf. anexa	%	0.10	69%	≥80%	Nu	≥75%	≥80%
1.3	Eficienta economica		Combustibil pe kilometru realizat		l/km echiv.	0.10	0.343	≤ 0,350	Nu	≤ 0,350	≤ 0,350*

* indicatorul va fi revizuit in cazul modificarii structurii parcului auto

III. ICP GUVERNANTA CORPORATIVA DIRECTOR

Nr. Crt.	Denumire obiectiv	Categorie indicator guvernanta corporativa cf HG 722/2016	Denumire indicator cf HG 722/2016	Formula de calcul	UM	Coeficient ponderare	Nivel indicator la data incheierii contractului de mandat	Tinta indicator planificat pe intreaga perioada de mandat	Tinta indicator planificat trimestrial	Prevazut 2017	Tinta 2018
1	Buna guvernanta corporativa	Revizuirea, evaluarea si raportarea performantei directorului	Elaborarea si raportarea trimestriala a Raportului privind executia mandatului directorului general conform structurii aprobate CA			0.10	Da	Da	Da	Da	Da
Total						1.00					

Pentru realizarea ICP> =90% se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul a 3(trei)indemnizatii brute lunare.

Pentru realizarea 70% <= ICP > 90% se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul a 2 (doua) indemnizatii brute lunare.

Pentru realizarea 50% <= ICP > 70% se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul unei idemnizatii brute lunare.

Nr. Crt.	Denumire obiectiv	Categorie indicator financiar cf HG 722/2016	Denumire indicator cf HG 722/2016	Formula de calcul	UM	Coeficient ponderare	Nivel indicator la data incheierii contractului de mandat	Tinta indicator planificat pe intreaga perioada de mandat	Tinta indicator planificat trimestrial	Prevazut 2017	Tinta 2018
1.1	Desfasurarea activitatii economice in conditii de eficienta economica	Flux numerar	Autonomie financiara	capitaluri proprii/capital permanent	%	0.05	0.97	≥0,5	Nu	≥0,5	≥0,5
1.2			Viteza de rotatie a clientilor comerciali inclusiv subventia aferenta cifrei de afaceri(zile)	Sold mediu debitori comerciali/cifra de afaceri*365 zile	zile	0.02	3.00	≤ 60 zile	≤ 60 zile	≤ 60 zile	≤ 60 zile
1.3		Cost	Indicele de crestere a productivitatii muncii	W1/W0(W=venituri proprii/nr mediu salariatii)	%	0.05	1.11	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
1.4			Pondere creante comerciale restante mai vechi de 60 zile	Creante comerciale restante mai vechi de 60 zile/creante comerciale	%	0.02	0	≤10	≤10	≤10	≤10
			Pondere cheltuieli salarii din total cheltuieli	cheltuieli personal/total cheltuieli*100	%	0.05	43.38	≤45	Nu	≤45	≤45
1.5		Datorie	Datorii restante la bugetul de stat		RON	0.05	0.00	0.00	0.00	0	0
1.6		Profitabilitate	Rata profitului brut	Profit brut/ Cifra de Afaceri*100	%	0.05	11.63	≥5	nu	≥3	≥5
1.7		Venituri	Cheltuieli la 1000 lei venituri	Cheltuieli totale/venituri totale*1000	%	0.05	885.78	≤950	≤950	≤950	≤950
		Investitii	Realizarea planului anual de investitii (raportarea se va realiza la BVC rectificat si aprobat conform legii)	investitii realizate/investitii planificate*100	%	0.05	73.25	≥80	Nu	≥75	≥80
		Politica privind dividendele- nu se aplica									