

PLAN DE ADMINISTRARE

S.C. TROLEIBUZUL S.A.

**Str. Strămutați, nr.21 comuna Dumbrava
Roșie, județul Neamț**

**Beneficiar: S.C. TROLEIBUZUL S.A.
OPERATOR REGIONAL**

Aționar majoritar: Consiliul Județean Neamț

**Elaborat: ing. Stanciu Gheorghe
ec. Năstase Ana-Nadia
ing. Dominte Mihai
cons.jr. Ungureanu Mariana
ec. Iosub Jănel
ec. Stăcescu Valeriu-Vasile**

- Președinte Consiliul de Administrație**
- Director General**
- Membru în Consiliul de Administrație**
- Membru în Consiliul de Adminsitrație**
- Membru în Consiliul de Adminsitrație**
- Membru în Consiliul de Administrație**

I. INTRODUCERE

Planul de administrare al Consiliului de Administrație al S.C. Troleibuzul S.A., pentru perioada mandatului 2017-2021 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 Județean Neamț. Numai printr-un bun management vor putea fi oferite servicii de calitate pentru beneficiarii transportului public de călători și nu în ultimul rând, condiții de muncă decente pentru angajații societății comerciale.

Prin Hotărârea C.J.Neamț nr. 177/27.06.2017 a fost aprobată declanșarea procedurii de selecție a Consiliului de Administrație, conform cu dispozițiile OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În urma desfășurării și finalizării procedurii de selecție a administratorilor, la data de 14.11.2017, prin Hotărârea A.G.A. nr. 28, au fost numiți cei 5 (cinci) administratori în Consiliul de Administrație al S.C. Troleibuzul S.A., cu o durată a mandatului de 4 (patru) ani, începând cu data de 17.11.2017. Prin Decizia nr.46 din 17.11.2017 a Consiliului de Administrație al SC Troleibuzul SA a fost numit Dl. Stanciu Gheorghe în funcția de Președinte al Consiliului de Administrație.

Direcțiile de dezvoltare a societății comerciale SC Troleibuzul SA, 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 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, 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 flexisecuritate, 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.

SC TROLEIBUZUL SA asigură transportul călătorilor din Municipiul Piatra-Neamț și din UAT-urile membre ale A.D.I.URBTRANS cu următoarele tipuri de mijloace de transport: autobuze - 16 trasee și troleibuze- 6 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 noi și autobuze și troleibuze cu durată normală de funcționare epuizată și/sau aproape de final. Ultima înnoire a parcului auto a avut loc în anul 2016 când s-au achiziționat un număr de 15 autobuze, din care 7 de mică capacitate și 8 de medie capacitate, prin intermediul 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 impusă 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. Parcul auto cuprinde 32 autobuze și 25 de troleibuze, din care 4 autobuze și 25 troleibuze cu durata de utilizare indeplinită, având un grad de uzură - autobuzele 40% și troleibuzele 90%.

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

Prezentul Plan de administrare poate fi modificat și completat în funcție de dinamica activității societății, cu aprobarea Adunării Generale a Acționarilor, la propunerea Consiliului de Administrație.

Planul de administrare va fi publicat pe site-ul SC Troleibuzul SA Piatra Neamț după aprobarea lui de către A.G.A.

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 guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, 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 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, fiind o societate comercială având ca autoritate publică tutelară Consiliul Județean Neamț și este constituită în conformitate cu prevederile legii nr.31/1990, privind societăți comerciale.

III. CADRUL LEGAL

- Ordonanța a de urgență nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

- 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, cu modificările și completările ulterioare.

- 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 cadru privind tarifele pentru serviciile de transport public de persoane" cu modificările și completările ulterioare.

- 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, cu modificările și completările ulterioare.

- 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 cu modificările și completările ulterioare.
- 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, republicată.

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 publice 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 3.755.875 lei, integral de stat, subscris și vărsat, împărțit în 751.175 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 Auditorul extern independent ;
- 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;
- parc auto compus din:
 - troleibuze = 25 ;
 - autobuze = 32;
 - autoturisme =5;
 - autotur =3;
 - 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 doar pentru autovehiculele proprii;
- 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 *on line* prin sistem de supraveghere video instalat în autobuze.

Serviciile pe care le asigură organizația sunt:

- transport public de călători pe raza U.A.T.-urilor membre ale A.D.I.URBTRANS;
- 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 municipii 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 revin 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, avariarea 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 înlocuiește tocmai respectarea cu strictețe a acestor grafice de circulație.

- **Confortul călătorilor în transportul public** are rolul diminuării oboselei 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.

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 aglomerări urbane, din țară, dar și în alte țări ale lumii. Ceea ce ne deosebește față de aglomerări 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. SISTEMUL DE MANAGEMENT DE MEDIU

Societatea are documentat, implementat și certificat un Sistem Integrat de Management de Mediu din data de 30.01.2008 și recertificat în conformitate cu standardul SR EN ISO 14001:2015, pentru:

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

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

- dezvoltarea, implementarea și menținerea Sistemului de management de mediu în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 14001:2015;
- asigurarea cadrului organizatoric necesar pentru stabilirea și analizarea obiectivelor de mediu ;
- prevenirea poluării prin dezvoltarea unei culturi organizaționale privind mediul și conștientizarea întregului personal referitor la efectele și influențele activităților desfășurate de organizație, asupra mediului;
- conformarea cu obligațiile de conformare și cu alte cerințe la care organizația a subscris;
- reducerea, gestionarea și valorificarea optimă a deșeurilor rezultate din activitatea proprie;
- îmbunătățirea continuă a Sistemului de management de mediu în vederea creșterii performanței de mediu;
- evaluarea periodică a riscurilor și oportunităților referitoare la aspectele de mediu și implementarea de măsuri ce au ca scop evitarea, diminuarea sau reducerea efectelor negative ale acestora;
- analiza periodică a politicii de mediu pentru a rămâne relevantă și adecvată scopului, naturii și dimensiunilor impacturilor de mediu;
- comunicarea politicii de mediu întregului personal care lucrează în organizație sau în numele organizației, în scopul conștientizării obligațiilor individuale în domeniul protecției mediului;
- instruirea în vederea conștientizării personalului de la toate nivelurile, cu privire la atitudinea față de mediu și a efectelor actuale și potențiale ale surselor de poluare;
- disponibilitatea politicii de mediu pentru toate părțile interesate, pe site-ul organizației;

Pentru îndeplinirea cerințelor legale și de reglementare în domeniul mediului, a obiectivelor de mediu și așteptărilor părților interesate, managementul de la cel mai înalt nivel alocă, în limita Bugetului de venituri și cheltuieli, resurse materiale, umane și de infrastructură necesare. Managementul de vârf al SC TROLEIBUZUL SA 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 SMM 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 2016 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 Mobilitate Urbană Durabila care acopera zona urbana formata din Municipiul Piatra Neamț si se referă la perioada 2015-2030.

Planul de Mobilitate Urbana Durabila este un document strategic, nivelul de detaliere a propunerilor (masuri si proiecte) fiind adaptat in consecinta. Astfel, in faza de implementare a PMUD vor fi necesare studii de fezabilitate privind investitiile propuse, conform legislatiei in vigoare, inclusiv in ceea ce priveste amplasamentul exact si solutia tehnica optima, respectiv analiza impactului asupra mediului pentru proiectele relevante.

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

Problemele referitoare la calitatea transportului public de persoane și nemulțumirile populației, rezultate din sondajele proprii ale SC Troleibuzul SA 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 biletelor și al abonamentelor;
- emisiile poluante generate de mijloacele de transport.

Organizarea circulației în Municipiul Piatra Neamț nu este realizată în totalitate, astfel încât să se poată acorda 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 că este posibil să fie demarate și încheiate cu succes programe de eficientizare și modernizare a activității;

- disponibilitate cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului public de persoane în Zona Metropolitană;
- relații bune de colaborare, active și profesioniste, cu Consiliul Județean Neamț și celelalte U.A.T-uri membre ale A.D.I. URBTRANS;
- există un proiect de implementare a unui soft de management de parc auto;
- sistemul de informare a călătorilor în stațiile și în mijloacele de transport;
- eliberarea biletelor de călătorie prin casele de marcat, montate în mijloacele de transport,
- implementarea unui sistem de management mediu, recertificat conform standardului ISO 14001:2015.

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 Resource 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 Aglomerației 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 Municipiului Piatra Neamț pentru modernizarea transportului public de persoane și asigurarea resurselor financiare pentru investiții și pentru compensarea reducerilor sociale și gratuităților;
- nivelul mare de încredere al cetățenilor în siguranța călătoriilor cu transportul în comun;
- posibilități de extindere locală și regională a rețelei de transport public de persoane;
- posibilități de utilizare la scară tot mai largă a sistemelor digitale de tehnologia informațiilor și comunicațiilor.

VULNERABILITĂȚI

- fluctuația mare de personal pentru personalul de bord;
- dezvoltarea concurenței;

- 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 redate în cadrul R.O.F.-Regulamentul de Organizare și Funcționare.

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

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 SCIM. Procedurile se stabilesc de către toți cei implicați în desfășurarea activității, la toate nivelurile de activitate. Elaborarea documentelor SCIM se realizează de către proprietarii de proces, cu respectarea cerințelor legale în vigoare.

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 metropolitane de călători".

IX. 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;
- 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

X. STRATEGIA DE DEZVOLTARE

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

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.

XI. 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 parcurșului 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 parcurșului, 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 autovehiculului).

Relația utilizată este următoarea:

$$D_c = T_p + T_d + T_e + T_i$$

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 punctual 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:

$$I_t = I_i + I_g + I_o \text{ (km)}$$

unde:

I_t = reprezintă parcursul total, în km;

I_i = parcursul cu încărcătură;

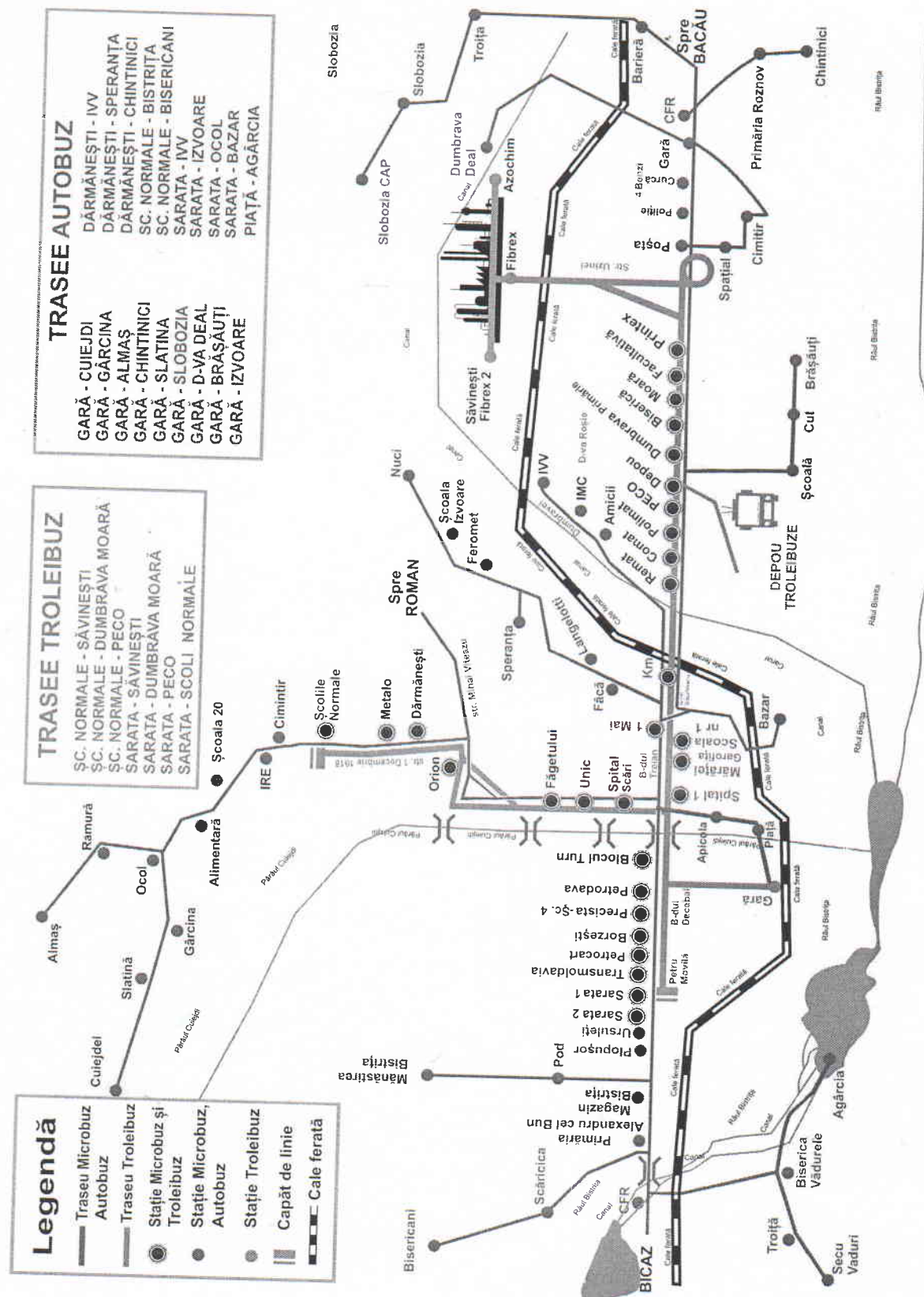
I_g = parcursul gol;

I_o = 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 Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public de călători încheiat cu 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.



PROGRAM TROLEIBUZE ZI DE LUCRU

*** 15.06.2017*

Traseul	
SARATA- SCOLI NORMALE	05:15,05:45,6:15,6:45; 7:15;7:45;11:45,12:15;12:45; 13:15;13:45;14:15;14:45;15:15;15:45;16:15
SARATA-DARMANESTI	8:15
SCOLI NORMALE - SARATA	05:15;05:45;06:15;06:45;07:15;07:45;11:15;12:15;12:45;13:15;13:45;14:15;14:45;15:15;15:45;16:15;16:45
DARMANESTI- SARATA	11:45
SARATA - PECO	07:20;15:30;16:05;16:45;17:15
PECO SARATA	04:30;16:05
SARATA- FIBREX	
FIBREX -SARATA	
SARATA - DUMBRAVA MOARA	04:50;05:30;06:00;06:35;08:15;12:00;12:50;13:30;14:10;14:50;16:35
DUMBRAVA MOARA - SARATA	5:00;05:20;6:00;06:40;07:10;8:10;08:45;12:40;13:30;14:10;14:40;15:30
SCOLI NORMALE- PECO	06:10;07:25;7:50;14:50;15:15;16:35
PECO -SCOLI NORMALE	05:40;06:55;15:20;16:05;
DARMANESTI- PECO	05:10;16:20
PECO- DARMANESTI	4:20;04:50;
SCOLI NORMALE- AZOCHIM	
FIBREX- SCOLI NORMALE	
DARMANESTI FIBREX	
AZOCHIM- DARMANESTI	
DARMANESTI - D-VA MOARA	
D-VA MOARA - DARMANESTI	
SCOLI NORMALE - D-VA MOARA	5:25;06:35;12:25;13:25;13:55;16:05
D-VA MOARA - SCOLI NORMALE	06:05;07:05;8:00,13:00;14:05;14:30
NU CIRCUULA DUMINICA	

PLECARI AUTOBUZE

15.06.2017 * **

GARA - CUIEJDI	5:10,6:00,7:10,11:15,13:15,14:40,15:50,18:15,19:45,21:15,22:35(pleaca din CARREFOUR)	
CUIEJDI - GARA	4:45,5:50,6:40,8:10,12:00,14:00,15:10,16:30,19:00,20:30,21:55.	
GARA - SLATINA	6:30,8:30,12:30,*16:30,17:30	
SLATINA - GARA	7:10,9:00,13:00,*17:00,18:00	
GARA - GARCINA	7:30,*9:30,*10:30,*11:30,*13:30,*14:30,*15:30,	
GARCINA GARA	7:55,*9:55,*10:55,*11:55,*13:55,*14:55,*15:55	
SARATA - OCOL *	5:55,6:55,7:55,11:55,12:55,13:55,14:55,15:55,16:55	
OCOL - SARATA *	5:25,6:25,7:00,7:25,8:25,12:25,13:25,14:25,15:25,16:25,17:25.	
GARA - ALMAS	5:25,6:30,11:20,13:40,*15:25,18:30,20:30(intra prin Garcina)	
ALMAS - GARA	6:00,7:05,12:00,14:20,*16:00,19:00,21:00.	
GARA - ROZNOV-CHINTINICI	*05:30,6:30,*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	
CHINTINICI-ROZNOV - GARA	*4:30,05:20,*6:20,7:20,*8:20,9:20,*10:20,11:20,*12:20,13:20(Sv.Sat)*14:20,15:20,*16:20,17:20,*18:20,19:20,*20:20,*(21.55 merge Sarata prin CFS)	
DARMANESTI-ROZNOV-CHINT.	5:00 (CFS),*6:15 (Sv.Sat),7:00,*8:15,*9:00,11:15,*12:15,13:00(CFS),*14:10,15:00(Sv.Sat),*16:15,17:00,19:00,21:00(CFS).	
CHINT - ROZNOV - DARMANESTI	*5:05,6:00,*06:45(Sv.Sat),7:55,*9:05(Sv Sat),9:50,11:50,*13:05,14:10,*15:05,15:50(Sv.Sat),17:50 ,19:50,22:00.	
GARA - SLOBOZIA	*05:00(pleaca din Sarata - Gara - CFS),06:05,11:00,*13:10,14:10,14:20(merge Dv Deal),*15:30,17:10,20:15,22:10	
SLOBOZIA GARA	5:00,*6:15,7:00,7:00 (pleaca din DvDeal),12:45,*14:20,15:40,*16:20(merge Sarata),18:10,20:50	
GARA - BRASAUTI	5:20,6:20,7:20,8:30(Cut),10:10(Cut,11:20(Cut),12:30,14:30,15:50(Cut),17:30,19:15,20:30,(pleaca din CARREFOUR)22:30.	
BRASAUTI - GARA	5:00,5:50,6:50,7:50,9:10,10:50,12:00,13:10,15:00,16:30,18:10,19:55,21:10.	
SC .NORMALE -BISERICANI	*5:30,6:30,7:45,9:45,12:35,14:10,*15:30,18:15	
BISERICANI -SC .NORMALE	*6:00,7:10,8:20,10:30,13:00,14:50,*16:00,19:00	
SC .NORMALE-BISTRITA	5:00,5:30,6:20,6:50,7:40,8:20,9:00,9:40,10:20,11:00,11:40,12:20,*13:00,13:40,*14:20,15:00,*15:40,16:20.	
BISTRITA -SC NORMALE	*17:00,17:40,*18:20,19:00,*19:40,20:20,*21:00,21:40,*22:10.	
PIATA - AGARCIA	5:40,6:10,7:00,7:30,8:20,9:00,9:40,10:20,11:00,11:40,12:20,13:00,*13:40,14:20,*15:00,15:40,*16:20.	
AGARCIA -PIATA	17:00,*17:40,18:20,*19:00,19:40,*20:20,21:00,*21:40,(22:10 Vine 22,15 Carrefour.*22:40 Vine Peco)	
DARMANESTI-SPERANTA	6:10 (merge Canton),8:20,12:20(merge Canton),14:20(merge Canton),16:20,18:20	
SPERANTA - DARMANESTI	6:40(de la Canton),6:40 (pleaca din Agarcia),8:50,12:50(Canton),,14:50(Canton),16:50,18:50.	
GARA -IZVOARE	5:30,6:30,7:30,8:30,9:30,10:30,11:30,12:30,13:30,14:30,15:30,16:30,17:30,18:30,19:30,20:30,21:30,22:35.	
IZVOARE - GARA	4:55,6:00,7:00,8:00,9:00,10:00,11:00,12:00,12:55,14:00,15:00,16:00,17:00,18:00,19:00,20:00,20:55,22:00	
*SARATA-IZVOARE	5:30,6:45,7:45,8:45,9:45,10:45,11:45,12:45,13:45,14:45,15:45,16:45,17:45,18:45,19:45,20:45,21:45,	
*IZVOARE SARATA	05:00,6:15,7:15,8:15,9:15,10:15,11:15,12:15,13:15,14:15,15:15,16:15,17:15,18:15,19:15,20:15,21:15,22:15	
SC NORMALE-DV MOARA	5:00,6:30,8:10,11:05,12:20,14:00,16:05,17:20	
DV MOARA - SC NORMALE	5:50,7:25,8:55,11:45,13:00,14:45,16:45,18:00(vine Peco)	
SARATA - DV MOARA	8:45,9:45,10:45,11:45,16:45,17:45,18:45,19:45,20:45,22:15. (5:30,6:30,12:45,13:45,14:45,15:45) Circula Duminica	
DV MOARA -SARATA	9:15,10:15,11:15,12:15,17:15,18:15,19:15,20:15,21:15, (6:00,7:00,13:15,14:15,15:15,16:15)Circula Duminica	
*SARATA-IVV	9:15,10:15,*11:00,11:15,*17:15,18:15,19:15,20:15,21:15,22:15. (5:15,6:15,7:15,8:15,12:15,13:15,14:15,15:15,16:15) Circula Duminica	
*IVV -SARATA	9:45,10:45,*11:30,11:45,*17:45,18:45,19:45,20:45,21:45. (5:45,6:45,7:45,8:45,12:45,13:45,14:45,15:45,16:45) Circula Duminica	
*DARMANESTI-IVV	6:20,7:40,8:00	
*IVV - DARMANESTI	16:00,,17:10.	
SC NORMALE - SARATA	6:20,,8:00.16:30	
SARATA -SCNORMALE	06:40,,15:50.	
	8:15,8:55,9:25,9:55,10:25,10:55,18:25,18:55,19:25,19:55,20:25,20:55,21:25,21:50. (5:25,6:25,7:25,8:25,12:25,13:25,14:25,15:25,16:25circula D)	
	8:55,9:25,9:55,10:25,10:55,11:25(DR) 17:55,18:55,19:25,19:55,20:25,20:55,21:25,21:55,22:15(DR).(5:55,6:55,7:55,11:55,12:55,13:55,14:55,15:55,16:55)	

XIII. EXERCITAREA FUNCȚIILOR MANAGEMENTULUI ÎN ACTIVITATEA DE TRANSPORT PUBLIC

Din definierea 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

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

Planificarea reprezintă baza desfășurării incorporate 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- A.D.I.URBTRANS, 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 acestor informații sunt stabiliți “factorii cheie” care pot fi interni sau externi. Acești “factori cheie” pot fi stabiliți observând ce se întâmplă în condițiile în care managementul ar rămâne neschimbat.

Analiza prilejluiește 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

Possibilitatea 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

Organizarea 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 eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile managementului ce depinde atât de cadrele de conducere (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 angajați, 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 eficace este necesar ca procesul motivării personalului să intrunească 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 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)

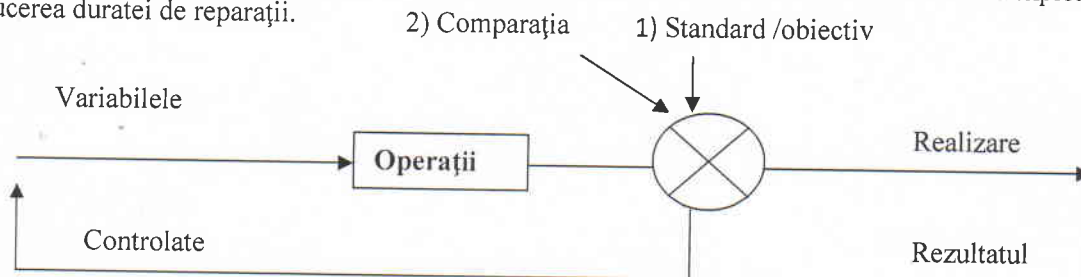
Alegerea stilului de management depinde atât de manager cât și de colaboratori.

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.

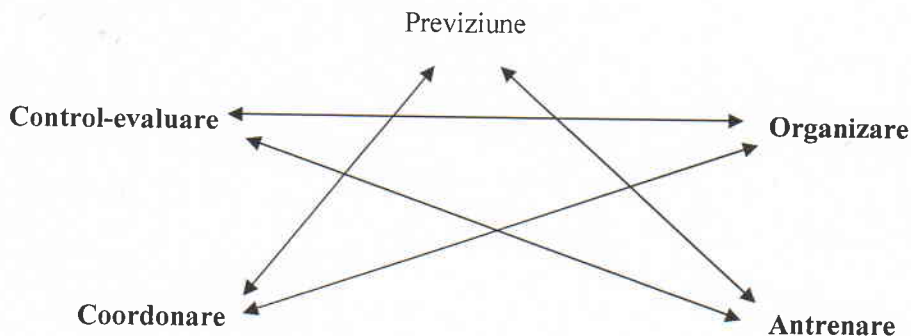


3) Acțiunea de corecție

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 reparării 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.

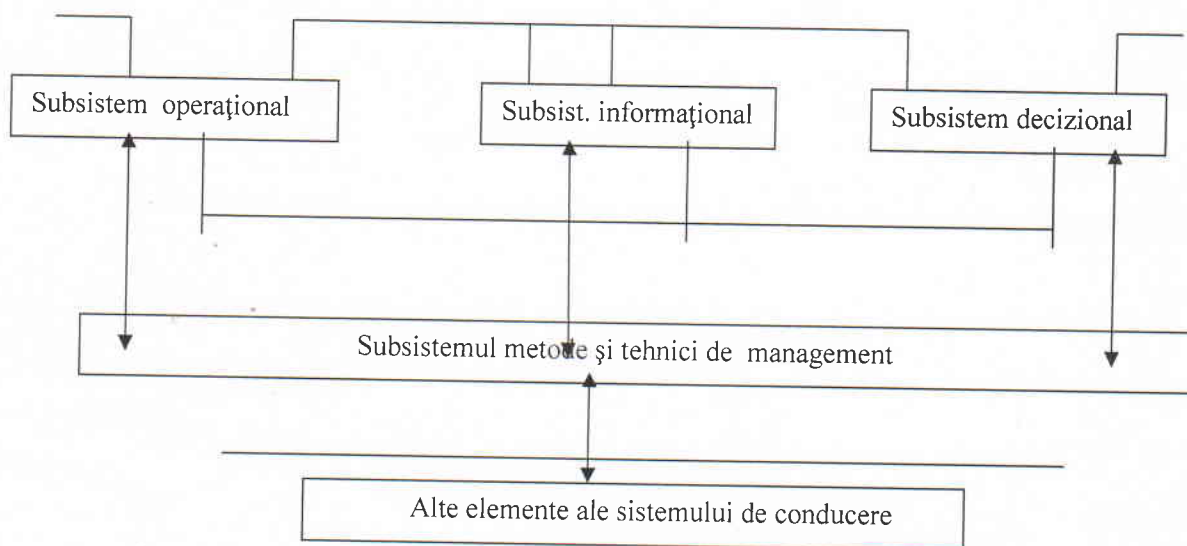


XIV. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL SC TROLEIBUZUL SA

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 servire 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 curpinse 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.

XV. ORGANIGRAMA SC TROLEIBUZUL SA PIATRA NEAMȚ

Este prezentată în anexa nr.1.

XVI. STAT DE FUNCȚII

Este prezentat în anexa nr.2

XVII. 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, studiarea 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 încape 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 NEAMT

Salariul mediu brut la nivelul societății, conform BVC pentru anul 2017 este de 2996 lei.

Prevederile înscrise în BVC/ 2017 cu cheltuielile salariale se situează la nivelul de 5.782.532 lei.

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

Nr. crt.	Funcția	Nr.mediu personal noiembrie 2017	Salariu de încadrare mediu noiembrie 2017	Salariu de încadrare brut mediu noiembrie 2017	Vârsta medie
1	Șoferi autobuz	70	1450	1767	45,65
2	Conducători troleibuz	13	1450	1916	51,45
3	Șoferi deservire rețea	6	1450	1840	54,09
4	Personal operativ transport, administrativ transport	22	1509	1897	42,85
6	Personal sector energetic	15	1643	2030	44,85
7	Personal reparații curente	13	1461	2139	52,39
8	Personal ITP- tahografe	-	-	-	-
9	Detasați	2	1450	1886	48,24
10	TESA	14	2.665	3586	50,68
11	DIRECTOR GENERAL	1	7.500	7.500	41
	TOTAL	156	1.635	2.133	47,0

XVIII. SĂNĂTATEA ÎN TRANSPORTUL PUBLIC

O problemă în cadrul acestui capitol o constituie relația organism-mediu, în scopul demonstrații 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 ambient. Acest proces, în ansamblul său, este cunoscut ca un ritm biologic sau bioritm și constă în peridiocitatea 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 permanentă 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, afectează conducerea vehiculelor 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 soferului 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.

XIX. 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. MANAGEMENTUL 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.3918 din 13.09.2011.

În conformitate cu prevederile art.14 din OUG nr.109/2011 privind guvernarea 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, membrii Consiliului de Administrație, își vor exercita mandatul cu prudență și diligența unui bun administrator.

În temeiul prevederilor art.35 din OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, președintele Consiliului de Administrație nu poate fi numit și director general.

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 guvernarea 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 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, 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.3918 din 13.09.2016.

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 Adunarea generală a Acționarilor, cu respectarea dispozițiilor art.35 din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, astfel:

4) Directorii, indiferent dacă sunt selectați din cadrul consiliului de administrație sau din afara acestuia, sunt numiți de consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare în urma unei proceduri de selecție pentru poziția respectivă, desfășurată după numirea membrilor consiliului de administrație în conformitate cu prevederile art. 29. 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, împreună cu membrii comitetului de nominalizare și remunerare, 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 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.

(6) Anunțul privind selecția directorilor se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație, în cel puțin 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) Publicarea anunțului privind selecția directorilor în conformitate cu prevederile alin. (6) se face cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită pentru depunerea candidaturilor specificată în anunț.

(8) Numirea directorilor se realizează de către consiliul de administrație prin selectarea candidaților din lista scurtă.

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.

Potrivit art.36 din OUG 109/2011,

(1) În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(2) Consiliul de administrație sau de supraveghere poate cere completarea sau revizuirea componentei de management a planului de administrare dacă aceasta nu prevede măsurile pentru

realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

(3) Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administrație se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1).

(4) După aprobarea planului de administrare de către consiliul de administrație sau de consiliul de supraveghere, componenta de management sau, după caz, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați constituie anexă la contractul de mandat încheiat cu directorii sau membrii directoratului.

5) Evaluarea activității directorilor sau directoratului, după caz, se face anual de către consiliul de administrație sau supraveghere și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care conform legii au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare.

(6) Directorii pot fi revocați de către consiliul de administrație, în condițiile stabilite prin contractul de mandat. 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 directori se aplică, în mod corespunzător, prevederile art. 35.

(7) În cazul în care, din motive imputabile, directorii nu îndeplinesc indicatorii de performanță stabiliți prin contractele de mandat, consiliul de administrație îi revocă din funcție și hotărăște, în termenul prevăzut la art. 64⁴ alin. (2), declanșarea procedurii de selecție pentru desemnarea de noi directori, în conformitate cu prevederile art. 35. Directorii revocați nu mai pot candida timp de 5 ani de la data rămânării definitive a hotărârii pentru funcții similare”.

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.144¹ din legea nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, se aplică directorilor în aceleași condiții ca și administratorilor..

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 încunoștințat 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 .

XX. PROIECTE INCLUSE ÎN STRATEGIA DE DEZVOLTARE

Conform Planului de Mobilitate Urbană Durabilă a Municipiului Piatra Neamț, pe termen mediu și lung se propun lucrări de infrastructură mai ample, cum ar fi modernizarea completă a întregii rețele pentru troleibuze, în scopul scăderii consumurilor energetice și a costurilor pentru reparații și mentenanță, investiții în modernizarea completă a stațiilor de redresare prin echipare electromecanică și extinderile rețelei către localități limitrofe din zona funcțională urbană: Gârcina, Roznov.

Nr.crt.	Proiect	Cost (mil.euro)	Perioada implementare	alte surse de finanțare
1	Extindere rețea troleibuz pe traseul DN15C(Gârcina)	3.60	2020-2023	Alte surse atrase
2	Modernizarea integrală a rețelei de contact aeriană și a rețelelor de cabluri subterane în scopul eficientizării consumurilor de energie, creșterea vitezei de deplasare a troleibuzelor și scăderea costurilor de întreținere a rețelei.	6.00	2020-2023	Alte surse atrase
3	Extindere rețea troleibuz către DN15 (Roznov), inclusiv echipare electromagnetică completă pentru stația de redresare nr. 3 sau asigurarea traseului prin autobuze electrice 5.30 2023-2030 Alte surse atrase P16 Modernizarea Stației de redresare	5.30	2023-2030	Alte surse atrase
4	Modernizarea Stației de redresare Piatra Neamț prin echipare electromagnetică completă	2.88	2020-2023	Alte surse atrase
5	Modernizarea Stației de redresare Dumbrava Rosie prin echipare electromagnetică completă	2.28	2023-2030	Alte surse atrase
6	Modernizarea autobazei operatorului de transport	2.50	2023-2030	Alte surse atrase
7	Achiziție de material rulant nou – etapă 1: troleibuze / autobuze EEV/hibride/electrice	7.50	2016-2020	POR 2014-2020
8	Achiziție de material rulant nou – etapă 2: troleibuze / autobuze EEV/hibride/electrice	9.50	2023-2030	Fonduri nerambursabile +2023
9	Informatizarea sistemului de transport public: eticketing, bilet turistic, sistem de informare în stații, sistem de	0.50	2016-2020	POR 2014-2020

	informare în autobuz, monitorizare video internă, monitorizare GPS			
10	Optimizarea rețelei și a serviciilor de transport public, pe baza informațiilor din sistemul informatic de monitorizare, inclusiv amenajarea de noi stații, noi trasee sau renunțarea la traseele neperformante, ajustarea orarului și a capacităților de transport în funcție de cerere	0.12	2016-2020	Buget local / Alte surse atrase

a.) Alte investiții pentru anul 2017

Nr.crt	Denumirea investiției	Valoarea investiției (lei)
1	Plată rate leasing autobuze	80.600
2	Soft management parc auto	270.000
3	Dotarea atelierului de întreținere și reparații cu dispozitive pentru verificare și reglare piese și subansamble auto	129.400
4	Achiziționarea a 4 autobuze	1.800.000
	TOTAL INVESTIȚII PROPRII	3.000.000

XXII. MISIUNEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

În baza dispozițiilor OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, ale legii nr.31/1990 republicată cu modificările și completările ulterioare, privind societățile comerciale, trebuie încheiate contracte de mandat pentru funcția de membru în consiliul de administrație al SC Troleibuzul SA.

Prin Hotărârea C.J.Neamț nr.177/27.06.2017 a fost aprobată declanșarea procedurii de selecție a Consiliului de Administrație, conform cu dispozițiile OUG nr.109/2011 cu modificările și completările ulterioare, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

XXII.1.MANDATUL MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

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

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 calitate 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. 3918 din 13.09.2016. De asemenea, 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, cu modificările și completările ulterioare, 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.

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 3 consilii de administrație ale unor societăți pe acțiuni/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 guvernanța corporativă a întreprinderilor publice,

„1) În cadrul consiliului de administrație sau, după caz, al consiliului de supraveghere se constituie comitetul de nominalizare și remunerare și comitetul de audit. Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii altor comitete consultative.

(2) Comitetul de nominalizare și remunerare formulează propuneri pentru funcțiile de administratori/membru al consiliului de supraveghere, elaborează și propune consiliului de administrație/consiliului de supraveghere procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de director sau, după caz, de membru al directoratului și pentru alte funcții de conducere, recomandă consiliului de administrație sau, după caz, consiliului de supraveghere candidați pentru funcțiile enumerate, formulează propuneri privind remunerarea directorilor/membrilor directoratului și a altor funcții de conducere.

(3) Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 47 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 90/2008, aprobată cu modificări prin Legea nr. 278/2008, cu modificările și completările ulterioare.

(4) În cazul întreprinderilor publice care sunt administrate în sistem unitar comitetele prevăzute la alin. (2) și (3) sunt formate din administratori neexecutivi. Cel puțin unul dintre membrii fiecărui comitet este independent.

(5) Întreprinderile publice stabilesc prin actul constitutiv modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.”

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, În conformitate cu dispozițiile OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA 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 , unuia sau mai multor directori.

De la data delegării atribuțiilor de conducere directorului general al societății, competența de reprezentare a SC Troleibuzul SA este a acestuia.

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

Membrii consiliului de administrație răspund, independent sau în solidar, pentru eventualele prejudicii cauzate de SC Troleibuzul SA prin actele îndeplinite de directori, despre care ar 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 încunoștințat despre aceasta, în scris, pe auditorii interni, auditorul financiar și autoritatea publică tutelară.

Acțiunea în răspundere împotriva membrilor Consiliului de Administrație este introdusă de Adunarea Generală a Acționarilor.

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 guvernanța 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 specifică, și obiectivele cunoscute privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii, etc.

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 de delegare a gestiunii serviciului de transport public de călători nr. 3918 din 13.09.2016. Dacă este cazul, Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA 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.

B. Obligațiile și drepturile acționarilor

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 Consiliului 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) numește și revocă auditorul statutar;
- e) aprobă bugetul de venituri și cheltuieli și programul de activitate pe exercițiul următor;
- f) aprobă sau propune modificarea bilanțului contabil ;
- g) fixează dividendul în conformitate cu legislația în vigoare;
- h) prezintă, trimestrial Delegației Permanente a Consiliului Județean rapoarte privind activitatea desfășurată;
- i) ia orice alte hotărâri pentru care legea și statutul societății cer aprobarea Adunării Generale a Acționarilor.
- j) alte atribuții prevăzute de lege.

A.G.A. aprobă anual indicatorii, obiectivele și criteriile de performanță ce trebuie 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. 3918 din 13.09.2016, încheiat între A.D.I.Urbtrans și SC Troleibuzul SA, valabil pentru perioada 2016-2022.

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 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 5 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 aprobă 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 Consiliului 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 arrierelor, profit ș.a.;
- d) politicile economice și sociale implementate de societate și costurile/avantajele acestora;
- e) alte elemente stabilite prin decizie/ordin a/al autorității publice tutelare.

XXI. 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 parcurși. 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 2017, de reducere a creanțelor restante existente în sold la 31.12.2016 în valoarea de 1.275.556 lei (din care 1.077.684 lei subvenții de încasat) și reducerea datoriilor restante în sold la 31.12.2016, de 1.063.684 lei.

SC Troleibuzul SA a stabilit ca țintă în planul de viitor o reducere constantă a pierderilor înregistrate în anii anteriori, prognoza pentru anul 2017 fiind de reducere a pierderilor cu cca. - lei, conform B.V.C. aprobat pentru anul 2017.

SC Troleibuzul SA Piatra Neamț a stabilit ca țintă în cadrul criteriilor de performanță o creștere a profiturilor pentru anul 2017 cu cca. 7% lei față de anul 2016, conform B.V.C. aprobat.

XXII. 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.

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

SC Troleibuzul SA Piatra Neamț a stabilit ca obiectiv pentru anul 2017 o creștere a cifrei de afaceri cu 20% față de anul 2016.

XXIII. 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.

XXIV. 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.

XXV. TRANSPARENTA. OBLIGAȚII DE RAPORTARE

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

- a) hotărârile adunărilor generale ale acționarilor, în termen de 48 de ore de la data adunării;
- b) situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
- c) raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- d) raportul de audit anual;
- e) componența organelor de conducere ale societății, CV-urile membrilor consiliului de administrație și ale directorilor sau, după caz, ale membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului;
- f) rapoartele consiliului de administrație sau, după caz, ale consiliului de supraveghere.

Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele consiliului de administrație sau, după caz, ale consiliului de supraveghere și raportul de audit anual sunt păstrate pe pagina de internet a întreprinderii publice 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 sau, după caz, consiliul de supraveghere al întreprinderii publice prezintă semestrial, în cadrul adunării generale a acționarilor, un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, respectiv ale membrilor directoratului, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății.

Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul consiliului de administrație sau, după caz, din cadrul consiliului de supraveghere elaborează un raport anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor, respectiv membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului în cursul anului financiar.

Raportul prevăzut mai sus este prezentat adunării generale a acționarilor care aprobă situațiile financiare anuale. Raportul este pus la dispoziția acționarilor și 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.

XXVI. 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 2017, 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 peiodice, 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 30 de zile de la 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 2020 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 aglomerare 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 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 Local al Municipiului Piatra 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 eşalonată 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 și a celorlalte U.A.T.-uri membre ale A.D.I.URBTRANS 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.

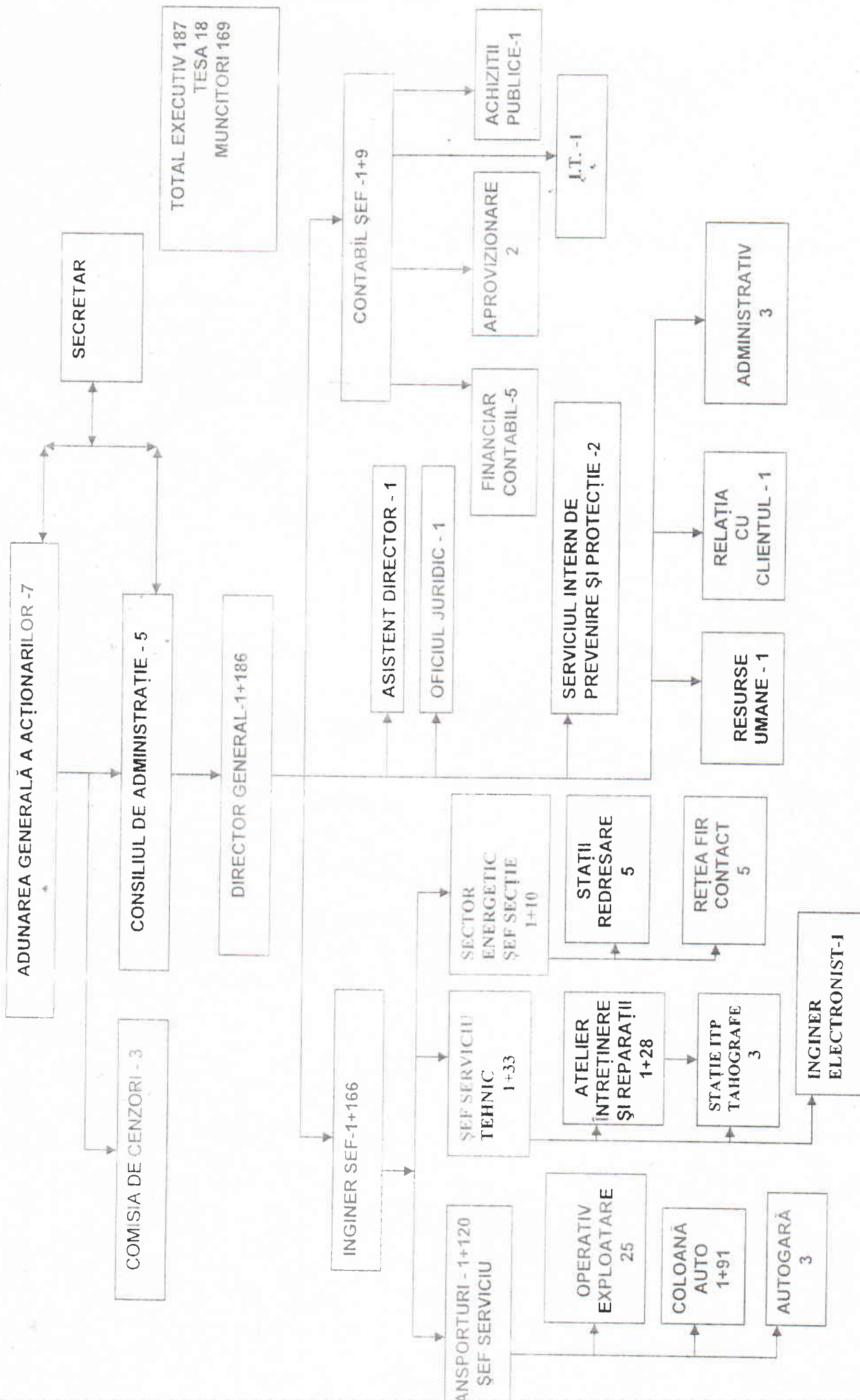
Consiliul de Administrație al SC Troleibuzul SA,

PREȘEDINTE

Ing. Gheorghe STANCIU

ORGANIGRAMA S.C. TROLEIBURIL S.A.

APROBATĂ A.G.A conform
Hotărâri nr. 125.04.2017




 APROBATĂ A.G.A conform
 Hotărârii nr. 14/25.09.2014

STAT DE FUNCȚII
 al aparatului de specialitate al S.C. TROLEIBUZUL S.A.

Trepte ierarhi ce	COMPARTIMENT		Studii	TOTAL posturi
	Funcție de conducere	Funcție de execuție		
Nr. crt.	FUNCTIE DE CONDUCERE/COD C.O.R			187
III.1	Director general	Contract de management	S	1
IV.2	Contabil șef	1211.20	S	1
IV.3	Inginer șef	1324.06	S	1
V.1	COD C.O.R/FUNCTIE DE EXECUTIE			
4	ASISTENT DIRECTOR			
	2432.17	Asistent director	S	1
V.2	OFICIUL JURIDIC			
5	2611.03	Consilier juridic	S	1
V.3	SERVICIUL INTERN DE PREVENIRE ȘI PROTECȚIE			
6	3257.23	Inspector în domeniul S SM	SSD	1
7	5419.02	Cadru tehnic cu atribuții în domeniul prevenirii și stingerii incendiilor	S	1
V.4	COMPARTIMENT RESURSE UMANE			
8	2423.14	Specialist resurse umane	S	1
V.5	RELATIA CU CLIENTUL			
9	2432.16	Analist servicii client	S	1
V.6	ADMINISTRATIV			
10	4415.01	Arhivar	M	1
11	5153.01	Îngrijitor clădiri	G/M	1
12	4110.01	Funcționar administrativ	M	1
V.7	COMPARTIMENT FINANCIAR-CONTABIL			
13	2631.06	Economist în gestiune economică	S	1
14	4311.02	Funcționar economic	M/S	3
15	5230.03	Casier	M	1
V.8	APROVIZIONARE			
16	3313.08	Merceolog	M/S	1
17	4321.01	Gestionar depozit	M	1
V.9	ACHIZITII PUBLICE			
18	2149.46	Expert achiziții publice	S	1
V.10	COMPARTIMENT I.T.			
19	2512.01	Analist	S	1
V.11	SERVICIUL TRANSPORTURI			
20	1219.01	Șef serviciu transporturi	S	1
V.11.1	OPERATIV EXPLOATARE			
21	4323.13	Operator circulație mișcare	M	3
22	4322.01	Dispecer	M	5

23	5112.03	Controlor bilete	M	17
V.11.2	Coloană auto			
24	1324.16	Şef coloană auto	M	1
25	8331.01	Şofer autobuz	M	82
26	8332.04	Conducător autospecială	M	5
27	8341.01	Tractorist	M	1
28	8322.01	Şofer de autoturisme si camioane (detaşati)	M	3
V.11.3	Autogară			
29	4323.04	Impiecat auto	M	3
V.12	SERVICIUL TEHNIC			
30	1219.01	Şef serviciu tehnic	S	1
31	2152	Inginer electronist	S	1
V.12.1	Atelier întreţinere şi reparaţii			
32	3115.09	Maistru mecanic auto	M	1
33	3114.02	Tehnician electronică	M	1
34	7231.03	Mecanic auto	G/M	11
35	721303	Tinichigiu carosier	G/M	1
36	8331.01	Şofer autobuz (de manevră)	M	1
37	7231.01/7231.21	Electrician auto / electrician electronist auto/electrician întreţinere reparaţii	G/M	6
38	7212.08	Sudor	G/M	2
39	7224.08	Frezor universal	G/M	1
40	7224.13	Strungar universal	G/M	1
41	7132.05	Vopsitor auto	G/M	1
42	7231.03	Mecanic auto (detaşat)	G/M	1
43	721424	Lăcătuş mecanic	G/M	1
44	5153.01	Îngrijitor cladiri	G/M	1
V.12.2	Stație ITP			
45	3115.19	Tehnician mecanic	M	1
46	7231.03	Mecanic auto	G/M	1
V.12.3	Tahografe			
47	7231.01	Electrician auto	G/M	1
V.13	Sector energetic			
48	121903	Şef secție	S	1
V.13.1	Stații redresare			
49	7413.01	Electrician exploatare centrale și stații electrice	M	5
V.13.2	Rețea fir contact			
50	7413.02	Electrician exploatare rețele electrice	M	5

**Indicatorii de performanță
pe anul 2017
Anexă la Contractul de mandat**

Nr. crt.	Indicator de performanță	Specificații	Valoarea	Pondere %	Indicator prevăzut 2017
1	Productivitatea muncii în lei/om zi	venituri totale	14.382.092	20	266
		nr. total personal x nr. zile	54.020		
2	Rata profitului brut %	profit brut x 100	10.993.700	15	0.76
		venituri totale	14.382.092		
3	Periopada de recuperare a creanțelor - zile	creanțe x 365	365.000.000	10	25
		venituri totale	14.382.092		
4	Periopada de rambursare a datoriilor - zile	datorii x 365	91.250.000	30	6
		venituri totale	14.382.092		
5	Consum specific de energie electrică	consum energie el.	2.400.000	25	0.17
		venituri totale	14.382.092		
TOTAL GENERAL %				100	

1	Venituri totale	14.382.092
2	Profit BRUT	109.937
3	Clienți	0
4	Creanțe	1.000.000
5	Datorii	250.000
6	Cons energ. el. kW/h	2.400.000
7	Nr. mediu personal	148
8	Nr. zile	365