

PLAN DE management

***S.C. COMPANIA DE TRANSPORT PUBLIC
S.A. ARAD***

2017 -2021

Capitolul 1

Date generale

- **Cadrul legal**

Compania de Transport Public S.A. Arad este cel mai mare transportator din județ, asigurând atât transportul urban cât și suburban, prin intermediul autobuzelor și tramvaielor.

S.C. Compania de Transport Public S.A. Arad funcționează ca persoană juridică română.

Sediul social este în municipiul Arad, Calea Victoriei nr. 35B-37, județ Arad.

Numărul de ordine în Registrul comerțului este: J02/680/1995, atribuit în data de 13.11.1995.

Forma de organizare: societate pe acțiuni

Cod unic de înregistrare: 1708600

Obiectul principal de activitate al societății este: transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători, cod CAEN Rev (2) 4931.

Structura acționariatului societății este următoarea:

Actionar	Nr. actiuni	Procent deținut	Cap.soc. (lei)
Municipiul Arad	212.845	70,68%	532.112,50
Judetul Arad	85.620	28,43%	214.050,00
Comuna Săvârșin	972	0,32%	2.430,00
Orașul Lipova	972	0,32%	2.430,00

Comuna Ghioroc	686	0,23%	1.715,00
Orasul Pâncota	28	0,01%	70,00
TOTAL	301.123	100%	752.807,50

Societatea este administrată de Consiliul de Administrație format din 7 administratori, numiți de Adunarea Generală a Acționarilor pentru un mandat de 4 ani. Consiliul de Administrație este condus de un Președinte, ales din rândul administratorilor, care nu îndeplinește și funcția de director general.

Componența Consiliului de Administrație este următoarea:

CHIȘ EMANUELA AURELIA	Președinte C.A.
BUNDEA NICOLAE VASILE	administrator
PETRILA SORINA	administrator
VIDA EMILIA LILIANA	administrator
VÎLCEA DĂNUȚ ADRIAN	administrator
- nedesemnat -	administrator
- nedesemnat -	administrator

În funcția de Director General al societății, în urma desfășurării procedurii de selecție a fost desemnat domnul Godja Claudiu Petru, pentru un mandat de 4 ani.

• **Prezentarea societății**

Scurt istoric al companiei:

- Anul 1869 marchează începutul activității de transport public din Arad, când s-au pus în circulație, pe trei linii, primele tramvaie trase de cai – 19 tramvaie de acest tip au circulat până în anul 1916.
- În anul 1907 se achiziționează primul autobuz de către municipalitate
- În anul 1908 Primăria Arad a înființat Societatea de transport cu

autobuzele, societate care a fost prima de acest fel din România.

- În anul 1910 a fost inaugurată o linie suburbană care lega orașul Arad de localitățile învecinate din zona Podgoria (o regiune aflată la 24 km distanță și binecunoscută pentru tradiția sa viticolă).
- În anul 1913 linia Arad-Podgoria a fost electrificată și a devenit prima de acest fel din România și a 8-a din lume.
- În anul 1914 autobuzele au fost rechiziționate de armată.
- În anul 1928 activitatea de transport cu autobuzele a fost preluată de către municipalitate.
- În anul 1938 existau un număr de 30 de autobuze care deserveau 11 trasee.
- În anul 1945 Intreprinderea Comunală a înființat o secție de autobuze pentru transport urban și suburban.
- În anul 1946, prin punerea în funcțiune a tramvaiului electric, Aradul a devenit unul dintre orașele cu o rețea de transport dintre cele mai complexe și moderne.
- În anul 1973 parcul auto totaliza 170 de unități.

În anul 1995, prin hotărâre a Consiliului Local Municipal Arad, este înființată societatea pe acțiuni Compania de Transport Public, cu structura de acționariat prezentată anterior, societate care își extinde activitatea în aria județului.

În prezent, S.C.Compania de Transport Public S.A. Arad are un parc de 129 de autobuze și 144 tramvaie. Rețeaua de transport se întinde pe 284 km în zona urbană și 269 km în zona preurbană.

Societatea nu are filiale, sucursale sau subunități.

Sunt înregistrare la O.R.C. 9 puncte de lucru – spații parcare, întreținere, birouri sau autogări și 10 sedii secundare.

Evoluția numărului de călători

Scăderea numărului de călători este determinată de o serie de factori, astfel :

- scăderea numărului de locuitori din municipiul Arad;
- scăderea numărului locurilor de muncă din zona centrală și de cartiere a municipiului;
- dezvoltarea zonei industriale în afara orașului angajații fiind transportați de către firme private cu autobuze și autocare (parțial și de către C.T.P. S.A.);
- creșterea numărului de vehicule proprietate personală;
- tariful de parcare accesibil pentru zona centrală a orașului;
- desfasurarea lucrărilor de investiții la infrastructura cu finanțare B.E.R.D.
- introducerea abonamentului unic a dus la o ușoară creștere a numărului de călători, începând cu anul 2010.

La nivelul județului Arad, scăderea numărului de călători se datorează reducerii numărului locurilor de muncă, a numărului de copii care se deplasează spre școli cu transportul public ca urmare a introducerii transporturilor cu autobuzele școlare. Revigorarea începând cu anul 2010 este rezultatul creșterii prețului la combustibil și a reducerii utilizării vehiculelor proprii, preluarea unor transporturi școlare ca urmare a desființării unor școli, tarifele accesibile practicate de către C.T.P. ca urmare a subvenționării de către C.J. Arad.

Măsuri de management privind creșterea numărului de călători:

- **creșterea vitezei comerciale** prin îmbunătățirea sistemului "undă verde" pentru transportul public cu tramvaie (*în prezent viteza comercială pentru transportul în comun este de 17 Km/oră la tramvaie și 21 Km/oră la autobuze urbane*);

Aceasta se va realiza prin analizarea în cadrul Comisiei de Sistematizare a Circulației din Municipiul Arad a soluțiilor de îmbunătățire a sistemului "undă verde", conform prevederilor Ordonanței Guvernului nr.43/1997 aprobată și modificată prin Legea nr.82/22.04.1998, privind regimul drumurilor, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.195/2002 privind circulația pe drumurile publice, modificată și completată etc.

- **creșterea condițiilor de igienă și confort oferite de către transportul public;**

Aceasta se va realiza prin modernizarea sistemelor și procedeeelor de igienizare a mijloacelor de transport, în principal prin următoarele măsuri: achiziționarea unui sistem automatizat de spălare exterioară a tramvaielor, achiziționarea unor aparate profesionale de aspirare și curățire a tapițeriei scaunelor mijloacelor de transport, utilizarea unor substanțe de igienizare profesionale etc.

De asemenea, va fi sprijinită inițiativa Primăriei Arad de a moderniza cât mai multe vagoane de tramvai, acestea urmând să beneficieze pe lângă alte automatizări de instalarea unor instalații de climatizare.

- **instruirea și conștientizarea personalului de bord cu privire la atitudinea față de publicul călător;**

Aceasta se va realiza prin efectuarea instruirii personalului de bord cu privire la ținuta vestimentară, comportamentul verbal și nonverbal precum și atitudinea ce trebuie abordate în raport cu publicul călător, toate acestea dublate de urmărirea punerii în practică și sancționarea personalului ce nu se adaptează acestor cerințe.

- **oferirea unor facilități de natură informatică ce să se adreseze în principal atragerii segmentului de călători tineri;**

Aceasta se poate realiza prin oferirea de internet Wi-Fi gratuit în mijloacele de transport în comun și crearea unei aplicații informatice care să informeze călătorii cu privire la numărul liniei de tramvai ce asigură deplasarea spre destinația dorită, locul de unde pot fi achiziționate tichete de călătorie și, în primă

fază, graficul de circulație al liniei dorite, urmând ca după implementarea sistemului de management integrat al traficului, aplicația să furnizeze și informații cu privire timpul de așteptare până la sosirea mijlocului de transport.

- **achiziționarea de tramvaie și autobuze noi sau cât mai moderne;**

Aceasta se va putea realiza în principal cu ajutorul primăriei municipiului Arad, prin proiecte pe fonduri europene sau investiții proprii de la bugetul local. În paralel, în limita bugetului disponibil, Compania de Transport Public S.A. poate achiziționa autobuze și chiar tramvaie second hand, mult mai puțin uzate fizic și moral decât cele existente în prezent (media de vechime este de aproximativ 44 de ani la tramvaie și 20 ani la autobuze).

- **continuarea lucrărilor de investiții în infrastructura de tramvaie;**

Aceasta constă în modernizarea liniilor de tramvai din Grădiște, Micalaca și strada Pădurii și se poate realiza în principal cu ajutorul primăriei municipiului Arad, prin proiecte pe fonduri europene sau investiții proprii de la bugetul local.

- **derularea unor activități mediatice, educative și interactive în vederea conștientizării populației cu privire la avantajele pentru mediu în cazul utilizării frecvente și intense a transportului public ecologic (tramvaie, autobuze electrice);**

Aceasta, sub egida ”*Utilizând transportul public, salvăm orașul*” se va putea realiza în principal în colaborare cu instituții ale statului cu responsabilități în domeniul protejării mediului precum și cu ajutorul unor O.N.G.-uri ce pot asigura penetrarea informației în școli și mediile universitare.

- **Dotare patrimonială**

Societatea deține următoarele terenuri:

Localizare	Suprafața, mp
Arad, Calea Victoriei	62.768
Arad, Micalaca	20.291
Arad, Podgoria	1.352

Arad, Poetului	2.700
Radna	3.517
Ghioroc	9.856
Pâncota	1.184
Mâsca	14.284
Ineu	5.000
Total teren	120.952

Principalele construcții din patrimoniu sunt localizate după cum urmează:

Denumire	Localizare	Extras CF
Sediu	Arad, Calea Victoriei	300459 Arad
Depou	Arad, Micalaca	305817 Arad
Redresori	Arad, Podgoria	58344 Arad
Autoservice	Arad, str. Poetului	66937 Arad
Autogara	Lipova	2697 Radna
Depou	Ghioroc	2161 Ghioroc
Autogara	Pâncota	5685 Pâncota
	Limita localității Pâncota	1833 Mâsca
Autogara	Ineu, str. Rahovei nr. 8	300138 Ineu

Activitățile principale prestate de către C.T.P. sunt :

- transport public de persoane cu autobuze și tramvaie în municipiu și județ
- transport de persoane în convenție și curse speciale efectuate la comandă
- întreținerea și repararea mijloacelor de transport în bazele proprii: depouri și garaj
- verificări I.T.P. la vehicule proprii și ale terților

- închirieri de spații și bunuri în scopuri destinate reclamei (pe mijloace de transport, pe stâlpi)
- alte servicii: reparații vehicule pentru terți, xerox, evaluări psihologice.
- **Rezultate financiare**

Bilațul contabil este prezentat în tabelul următor:

	2013		2014		2015		2016	
	lei	%	lei	%	lei	%	lei	%
Imobilizari necorporale	73.903	0,18	102.225	0,25	92.391	0,23	84.039	0,21
Imobilizari corporale:	35.484.352	87,03	35.135.831	87,20	34.820.142	86,82	34.646.877	86,45
terenuri, constructii	34.865.438	85,51	34.567.114	85,79	34.275.726	85,46	34.065.946	85,00
instalatii tehnice, masini	573.446	1,41	512.608	1,27	486.587	1,21	548.919	1,37
alte instal, utilaje, mobil.	33.498	0,08	24.564	0,06	26.284	0,07	16.106	0,04
investitii in curs, avansuri	11.970	0,03	31.545	0,08	31.545	0,08	15.906	0,04
Imobilizari financiare	-	-	-	-	-	-	-	-
Active imobilizate	35.558.255	87,21	35.238.056	87,45	34.912.533	87,05	34.730.916	86,66
Stocuri:	1.253.919	3,07	1.330.809	3,30	1.267.850	3,16	1.144.669	2,86
materii prime, materiale	1.253.446	3,07	1.330.809	3,30	1.267.566	3,16	1.144.669	2,86
productie in curs	-	-	-	-	-	-	-	-
prod finite si marfuri	-	-	-	-	-	-	-	-
avansuri cump. stocuri	473	0,00	-	-	284	0,00	-	-
Creante	3.416.597	8,38	3.398.555	8,44	3.589.632	8,95	3.890.200	9,71
Disponibilitati	305.459	0,75	164.163	0,41	172.064	0,43	185.492	0,46
Active circulante	4.975.975	12,20	4.893.527	12,15	5.029.546	12,54	5.220.361	13,03
Chelt in avans	238.154	0,59	162.834	0,40	164.349	0,41	126.103	0,31
TOTAL ACTIV	40.772.384	100	40.294.417	100	40.106.428	100	40.077.380	100
Capital social	752.808	1,85	752.808	1,87	752.808	1,88	752.808	1,88
Rezerve	37.024.920	90,81	37.048.224	91,94	33.698.835	84,02	33.513.229	83,62
Rezultat	-4.426.351	-10,86	-3.976.227	-9,86	-169.330	-0,42	851.202	2,12

Capitaluri proprii	33.351.377	81,80	33.824.805	83,95	34.282.313	85,48	35.117.239	87,62
<i>Datorii > 1 an</i>	<i>1.292.308</i>	<i>3,17</i>	<i>861.538</i>	<i>2,14</i>	<i>430.769</i>	<i>1,07</i>	-	-
<i>Datorii < 1 an</i>	<i>6.076.876</i>	<i>14,90</i>	<i>5.550.294</i>	<i>13,77</i>	<i>5.318.359</i>	<i>13,26</i>	<i>4.890.976</i>	<i>12,21</i>
Datorii	7.369.184	18,07	6.411.832	15,91	5.749.128	14,33	4.890.976	12,21
Venituri in avans	51.823	0,13	57.780	0,14	74.987	0,19	69.165	0,17
TOTAL PASIV	40.772.384	100	40.294.417	100	40.106.428	100	40.077.380	100

Evoluția Contului de profit și pierderi:

	2013		2014		2015		2016	
	lei	%	lei	%	lei	%	lei	%
Cifra de afaceri neta:	33.678.056	97,36	33.054.520	97,89	32.310.850	97,86	33.791.565	97,81
<i>Productia vanduta</i>	<i>20.739.599</i>	<i>59,96</i>	<i>21.534.701</i>	<i>63,78</i>	<i>20.356.407</i>	<i>61,66</i>	<i>19.794.179</i>	<i>57,30</i>
<i>Vanzare marfuri</i>	<i>53.425</i>	<i>0,15</i>	<i>23.989</i>	<i>0,07</i>	<i>24.332</i>	<i>0,07</i>	<i>4.024</i>	<i>0,01</i>
<i>Subventii</i>	<i>12.885.032</i>	<i>37,25</i>	<i>11.495.830</i>	<i>34,04</i>	<i>11.930.111</i>	<i>36,13</i>	<i>13.993.362</i>	<i>40,50</i>
Alte venituri	913.626	2,64	713.651	2,11	705.736	2,14	757.739	2,19
Venituri exploatare	34.591.682	100	33.768.171	100	33.016.586	100	34.549.304	100
Materii prime, materiale	6.763.547	19,67	6.234.953	18,73	5.656.252	17,37	5.080.697	15,11
Marfuri	53.123	0,15	23.406	0,07	24.332	0,07	4.024	0,01
Utilitati	4.200.904	12,22	3.945.710	11,85	3.525.211	10,83	3.422.340	10,18
Salarii	18.312.215	53,25	18.325.222	55,04	18.551.924	56,98	20.290.634	60,36
Amortizari	865.622	2,52	607.206	1,82	630.427	1,94	665.215	1,98
Alte cheltuieli	3.902.355	11,35	3.987.426	11,97	4.063.363	12,49	4.096.120	12,19
Cheltuieli exploatare	34.097.766	99,16	33.123.923	99,48	32.451.509	99,67	33.559.030	99,83
Rezultat din exploatare	493.916	240,71	644.248	136,08	565.077	123,51	990.274	106,07
Venituri financiare	221	0	714	0	66	0	-36	0
Cheltuieli financiare	288.947	0,84	171.535	0,52	107.635	0,33	56.631	0,17
<i>dobanzi</i>	<i>287.918</i>	<i>0,84</i>	<i>170.919</i>	<i>0,51</i>	<i>107.173</i>	<i>0,33</i>	<i>55.327</i>	<i>0,16</i>
Rezultat financiar	-288.726	-140,71	-170.821	-36,08	-107.569	-23,51	-56.667	-6,07

VENITURI TOTALE	34.591.903	100	33.768.885	100	33.016.652	100	34.549.268	100
CHELTUIELI TOTALE	34.386.713	100	33.295.458	100	32.559.144	100	33.615.661	100
Profit Brut	205.190	100	473.427	100	457.508	100	933.607	100
Profit Net	205.190	100	473.427	100	457.508	100	834.927	89,43
Numar efectiv salariați	707		678		634		606	

Prezentare BVC 2017

Pentru anul 2017 s-au prevăzut în buget venituri în sumă de 37.165 mii lei și cheltuieli de 37.045 mii lei, rezultând un profit de 175 mii lei brut.

În ce privește veniturile, 22.165 mii lei sunt venituri directe iar 15.000 mii lei sunt venituri din subvenții, deci un grad de subvenționare de 40,36 %.

În ce privește costurile, acestea se structurează astfel:

- pentru materiale și piese: 9.189 mii lei. Din total, 4.007 mii lei sunt cheltuieli cu combustibili și lubrefianți iar 3.538 mii lei sunt cheltuieli prognozate cu energie și utilități;
- pentru cheltuieli cu personalul s-a prognozat un total de 22.869 mii lei;
- alte cheltuieli de exploatare sunt estimate la 4.987 mii lei. Ele constau în asigurări,

taxe drum, concesiune, servicii diverse executate de terți, amortizare;

-cheltuielile cu investițiile s-au estimat la valoarea de 7.970 mii lei, din care 7.020 mii lei din alocații bugetare și 550 mii lei din surse proprii.

Pentru anul 2016 gradul de realizare al bugetului este :

- de 98,10 % la venituri; cauza nerealizării veniturilor totale este reprezentată de nerealizarea creșterii bugetate a veniturilor directe ca urmare a scăderii numărului de călători. Considerăm ca și potențiale cauze numărul mare de vehicule proprietate personală din municipiu, concurența în ce privește transportul cu autobuzele pentru agenți economici, scăderea populației municipiului.
- de 96,53% la cheltuieli; gradul de realizare este inferior celui prognozat datorită lipsei de lichidități și pentru evitarea înregistrării de pierderi.

Pentru anul 2017, BVC s-a elaborat pornindu-se de la realizările anului 2016, influențele prognozate în ce privește creșterea numărului de călători pe de o parte și a prețurilor, tarifelor la achiziții și a salariilor pe de altă parte. Bugetul estimat pentru anul 2017 prognozează o creștere de venituri de 2.818 mii lei, din care creștere de 1.602 mii lei la venituri directe și o creștere de 1.216 mii lei la subvenții. În ce privește profitul s-a estimat un profit de 120 mii lei brut. Plățile restante s-au estimat la valoarea de 600 mii lei (bugetat 2016- 660 mii lei) și creanțele restante s-au estimat la valoarea de 1.500 mii lei (similar buget 2016). Numărul de personal s-a estimat la 650 salariați la finele anului și la o medie de 625 salariați.

Capitolul 2

Scopul, misiunea și obiectivele

2.1. Misiunea directorului general

Directorul general are misiunea de a îndeplini obiectivele propuse de către Consiliul de Administrație și anume:

- Realizarea veniturilor prin:
 - Urmărirea zilnică a încasărilor
 - Organizarea eficientă a activității de control
 - Găsirea de activități suplimentare care să fie realizate de către societate
- Încadrarea cheltuielilor în limita bugetului aprobat și reducerea acestora printr-o eficientizare a activității;
- Realizarea obiectivelor propuse în lista de investiții;
- Urmărirea și creșterea nivelului calitativ al serviciilor prestate;
- Perfecționarea profesională continuă a angajaților.

2.2. Politica resurselor umane

2.2.1. Prezentarea organigramei

Funcțional, organigrama evidențiază respectarea prevederilor legale privind funcționarea societăților comerciale, respectiv legea nr. 31/1990 republicată.

Structura de organizare a societății este o structură clasică, de tip ierarhic funcțional. Potrivit structurii organizatorice, organigrama include organele de conducere la nivel superior sub care sunt redată succesiv funcțiile organizatorice, corespunzător dependenței ierarhice.

Din organigramă reies următoarele niveluri de conducere:

Nivelul 1

Conducerea strategică reprezentată Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de Administrație

Nivelul 2

Conducerea executivă specializată pe funcții, reprezentată de: Director general, director tehnic, director economic, director exploatare

Conducerea executiva coordonează nemijlocit întreaga activitate din cadrul societății așa cum se regăsește în obiectul de activitate al acesteia, în Regulamentul de organizare și funcționare precum și în regulamentul intern. Se urmărește exploatarea judicioasă a parcului din dotare, încadrarea în consumurile specifice, asigurarea transportului de persoane conform graficelor de circulație.

Conducerea executivă se preocupă de realizarea indicatorilor prevăzuți în BVC-ul aprobat anual, precum și de realizarea indicatorilor de performanță.

De asemenea există o preocupare permanentă pentru asigurarea veniturilor salariale pentru întreg personalul, îmbunătățirea condițiilor de muncă, respectarea disciplinei de muncă, creșterea productivității muncii, protejarea patrimoniului societății.

Se urmărește respectarea prevederilor standardelor de calitate și aplicarea lor la nivelul întregii întreprinderi.

Nivelul 3

Conducerea operativă realizează în mod efectiv coordonarea întregii activități din subordine, urmărind realizarea atribuțiilor specifice legate de producție, personal, norme aplicabile.

În cadrul societății există un Regulament intern.

Descrierea în detaliu a activității concrete a societății, cu atribuții, sistem informațional, mod de circulație al informației, reguli de comportament și activități concrete sunt prezentate în Regulamentul Intern al societății.

Relația de muncă a societății cu angajații se desfășoară în baza unui contract colectiv de muncă înregistrat la Inspectoratul Teritorial de Muncă și a unor contracte individuale de muncă, în care sunt specificate condițiile de muncă, sporuri, condiții de salarizare, etc.

Managementul societății este asigurat de persoane cu studii superioare de specialitate, preocupate pentru a organiza societatea pe principiul profitabilității, prin aplicarea unei strategii realiste de evoluție a societății comerciale în viitor.

Din punct de vedere organizatoric și legal, ierarhia și implicit conducerea

societății este asigurată după cum urmează:

- Adunarea Generală a Acționarilor are în subordine Consiliul de Administrație.
- Consiliul de Administrație are în subordine Directorul general
- Directorul general care are în subordine personalul de execuție.

Relația Consiliului de Administrație cu societatea este reglementată de un contract de administrare încheiat pe 4 ani, cu drept de realegere a administratorilor pentru o nouă perioadă de 4 ani.

În prezent societatea are un număr de 602 angajați. Având în vedere specificul activității, din punct de vedere al personalului sunt respectate normele privind calificarea și starea de sănătate a acestuia.

Din punct de vedere a funcțiilor ocupate, personalul se împarte astfel:

- Funcții de conducere - 16 persoane
- Personal Tesa - 32 persoane
- Operativi - 23 persoane
- Personal de bord, muncitori, pers circulație - 531 persoane

Nivelul de calificare al personalului este următorul:

- Studii superioare - 66 persoane
- Studii medii (liceu) - 220 persoane
- Școală profesională - 223 persoane
- Școală generală - 93 persoane

Având în vedere specificul activității și specificitatea legislației în vigoare, politica de personal se axează în primul rând pe respectarea tuturor normelor, atât din punct de vedere al calificării cât și igienei și sănătății.

De asemenea, politica de personal se orientează spre valorificarea unor

calități umane care să contribuie la desfășurarea activității în condiții benefice pentru societate.

În paralel, se are în permanență în vedere actualizarea continuă a cunoștințelor profesionale ale personalului direct productiv, atât pe plan intern, cât și prin participarea la cursuri într-un cadru organizat.

O evaluare a activității societății nu poate fi făcută fără a ține cont de calitatea umană și pregătirea profesională a personalului. Pentru funcțiile de conducere și coordonare caracteristica de bază a echipei manageriale este pregătirea profesională în domeniu și calitățile manageriale, spiritul de echipă, valorificarea experienței în domeniul de activitate și a vechimii în societate.

Structura de personal, din punct de vedere al pregătirii profesionale este conformă cu obiectul de activitate și corect dimensionată având în vedere dimensiunea afacerii.

Un aspect negativ este media ridicată de vârstă a salariaților, aceasta situându-se la peste 50 de ani, fapt ce va conduce în viitorul apropiat la o creștere a numărului pensionărilor și implicit la acutizarea lipsei de forță de muncă.

Măsuri manageriale – creșterea motivației salariale, implementarea unor strategii de atragere a forței de muncă tinere și calificate, externalizarea unora dintre serviciile de mentenanță, efectuarea unor operațiuni specifice de întreținere cu personal angajat pe bază de prestări servicii etc.

Aceasta se va realiza în principal prin următoarele acțiuni:

- **creșterea motivației salariale**

În prezent în cadrul societății, datorită limitărilor legislative privind fondul de salarii precum și a creșterilor succesive și semnificative a nivelului salariului minim pe economie, a apărut o aplatizare a salariilor angajaților aceasta eliminând practic diferențierea salarială dintre diferitele categorii de salariați, fapt ce la nivel de percepție a creat disfuncționalități și nemulțumiri, angajații bine pregătiți nemaifiind motivați să depună o activitate susținută sau chiar determinându-i să părăsească societatea.

Directorul general, împreună cu administratorii societății va găsi variante de diferențiere salarială între categoriile de salariați, însă aceasta nu se poate realiza decât etapizat, prin eficientizarea activității.

- **asigurarea școlarizării interne a unor categorii de personal navigant**

În prezent în cadrul societății funcționează o școală de șoferi ce asigură pregătirea teoretică și practică a persoanelor interesate să practice meseria de

vatman.

Această școală se poate extinde/autoriza și pentru pregătirea teoretică și practică a persoanelor interesate să practice meseria de șofer autobuz.

Pentru atragerea unui număr cât mai mare de cursanți, pe lângă faptul că școlarizarea este gratuită în condițiile semnării unui contract de școlarizare prin care cursantul se obligă să presteze în cadrul Compania de Transport Public S.A. profesia pentru care a fost școlarizat, pentru o perioadă de minimum 5 ani.

- **implementarea unor strategii de atragere a forței de muncă tinere și calificate**

În acest sens se va proceda la contactarea unităților de învățământ profesional și chiar universitar în vederea identificării unor modalități de colaborare, asigurarea unor burse de școlarizare, efectuarea de stagii de practică a elevilor sau studenților în cadrul Compania de Transport Public S.A., cu condiția ca absolvenții bursieri să presteze activitate în cadrul societății, pentru o perioadă de minimum 5 ani.

În societate există mai multe organizații sindicale, din care Sindicatul Liber al S.C. C.T.P. S.A. Arad este sindicat reprezentativ.

Motivarea personalului constituie o preocupare majoră a conducerii societății deoarece cifra de afaceri se realizează prin contribuția factorului uman, societatea fiind o societate de prestări servicii.

2.3. Obiectivele generale, rezultate previzionate și indicatori de performanță pe următorii ani:

Obiectivele generale sunt concordante cu planul de administrare și misiunea societății. S.C. C.T.P. S.A. transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică personalului.

Obiectivele generale ale C.T.P. sunt :

- asigurarea unor servicii publice de transport de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, fără degradarea mediului înconjurător;
- fiabilitatea informațiilor interne și externe prin ținerea unei contabilități adecvate și prin fiabilitatea informațiilor utilizate de entitatea publică sau difuzate către terți;
- conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne;
- pregătirea continuă și la standarde înalte de competență a salariaților proprii.

Pentru anul 2017 s-a estimat un profit de 175 mii lei. Obiectivele de performanță se constituie în anexa la contractul de mandat al directorului general.

2.4. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

Atât modul de monitorizare a indicatorilor de performanță cât și sursele de verificare care sunt deciziile și procedurile pe care directorul general le emite, raportările periodice care se fac către Consiliul de Administrație, urmărirea îndeaproape a veniturilor și intervenția rapidă atunci când se observă anomalii.

Metodologia de calcul a indicatorilor de performanță este stabilită într-o manieră unitară prin practica financiar-contabilă.

Capitolul 3. Strategia de management

În dezvoltarea transportului public Directorul General al C.T.P. va urmări realizarea următoarelor obiective :

- Încurajarea transportului în comun pentru decongestionarea arterelor de circulație și diminuarea poluării;
- Creșterea calității și eficienței serviciilor de transport public local de persoane;
- Asigurarea finanțării necesare dezvoltării componentelor sistemului de transport public local de către autoritățile publice;
- Asigurarea cerințelor de deplasare a cetățenilor în interiorul municipiului în funcție de cererea de transport și capacitatea disponibilă;
- Realizarea unor programe de transport care să asigure dezvoltarea echilibrată și eficientă, într-un mediu concurențial real, a tuturor tipurilor de transport public local de persoane;
- Asigurarea competiției dintre operatori și deschiderea pieței;
- Extinderea și modernizarea parcului de transport public existent, cu vehicule ecologice;
- Stimularea folosirii tipurilor de mijloace de transport care asigură grade de poluare scăzute
- Dezvoltarea rețelei de transport public periurban (pentru zona metropolitană).

Serviciul de transport local de călători se confruntă cu probleme deosebite în special datorită vechimii prea mari a parcului de vehicule.

Cartea Verde Europeană a Transportului Urban sugerează că ar trebui luate în considerare stabilirea unor standarde minime de performanță în operarea parcului de autovehicule.

Pentru dezvoltarea durabilă a sistemului de transport local de călători este

necesară parcurgerea a *cinci etape* esențiale, care se întrepătrund și fără de care pot apărea probleme destul de mari în transportul local de călători, cu impact negativ asupra mobilității cetățeanului și asupra mediului înconjurător. Aceste etape sunt:

a) Organizarea orașului pentru asigurarea unui serviciu de transport local eficient.

Aceasta presupune alegerea rutelor de transport local de călători care să satisfacă cerințele de mobilitate ale cetățenilor. Pozitiv este faptul că acest proces este în plină desfășurare, se întocmește un “Studiu privind dezvoltarea rețelei de circulație în municipiul Arad”.

Parametrul care este apreciat de client este *durata călătoriei*, de aceea, pentru micșorarea ei, orașul trebuie pregătit și cu căi proprii pentru mijloace de transport în comun de călători, comanda semafoarelor de către vehiculele de transport local, dirijarea circulației cu prioritate pentru transportul local, și trasee care să evite trecerile peste calea ferată prin bariere sau semibariere. Trebuie promovat conceptul de “mobilitate inteligentă”. Sistemele Inteligente de Transport (ITS) trebuie să devină o componentă obligatorie în Strategia de Dezvoltare a Transportului Urban.

Este așadar evident că abordările convenționale de tipul dezvoltării de noi infrastructuri nu pot avea rezultatele dorite în intervalul de timp impus de amploarea provocărilor existente. Se impun în mod clar soluții inovatoare, dacă se dorește realizarea de progrese rapide, pe măsura urgenței problemelor cu care se confruntă sectorul transporturilor. Este imperios necesar ca sistemele de transport inteligente să își joace rolul și să permită obținerea de rezultate tangibile.

În vederea parcurgerii acestei etape de organizare a orașului, trebuie să se facă un management eficient al traficului și cu prioritate pentru transportul local, salvare, pompieri, taximetre, etc., în care se urmărește satisfacerea acestor cerințe.

b) Constituirea Autorității Metropolitane de Transport în Comun

Aceasta trebuie să gestioneze serviciul asigurând planificarea, respectiv finanțarea acesteia, cât și accesul tuturor operatorilor de transport local autorizați. Din această formulă organizatorică ar trebui să facă parte:

- Autoritățile locale;
- Operatorii de transport local;
- Reprezentanții călătorilor (din cartiere, instituții, școli, ONG-uri etc)

Această etapă organizatorică presupune atât înțelegerea particularităților serviciului, cât și atragerea de către C.T.P. și Autoritățile Locale a resurselor de finanțare, altele decât cele din venituri rezultate din vânzarea titlurilor de călătorie. Fondurile structurale și de coeziune, din care s-au alocat peste 8 miliarde EUR

pentru transportul urban nepoluant în cursul prezentei perioade de planificare financiară, sunt o sursă de finanțare UE foarte importantă pentru investițiile în infrastructură și material rulant. Tema „Transporturi” din PC7 conține, pentru prima dată, o prioritate tematică consacrată mobilității urbane sustenabile. Autoritatea de transport public local, trebuie să analizeze toate rutele de transport pentru a aprecia cerințele clientului și pentru a fi cât mai aproape de sistemul de transport “din poartă în poartă”.

c) Dotarea cu vehicule și modernizarea infrastructurii

Serviciul de transport local nu se poate realiza la un nivel de calitate corespunzător dacă nu există vehicule care trebuie să corespundă principiilor:

- de apărare a mediului înconjurător,
- de economie a energiei,
- de confort,
- de deservire a tuturor categoriilor de călători (inclusiv persoanele cu dizabilități).

Securitatea și confortul călătorului sunt principalele obiective ale acestei etape.

d) Colectarea veniturilor din vânzarea titlurilor de călătorie

Această etapă este deosebit de importantă în continuitatea și stabilitatea serviciului de transport local. Ea se impune a se adapta continuu în funcție de cerințele clientului.

e) Controlul și eficientizarea costurilor de exploatare

Fără o minimizare a cheltuielilor și o maximizare a veniturilor, nu se poate vorbi de un serviciu continuu, sigur, stabil.

Experiența a arătat că atunci când un sistem se deteriorează sub un anumit nivel, cheltuielile de menținere (supraviețuire) vor fi mai mari la sfârșitul duratei de viață decât atunci când sistemul este menținut în stare bună până la atingerea unui prag de eficiență.

f) Pregătirea și perfecționarea personalului

În contractul dintre operator și client, personalul de bord este de fapt executantul contractului. Dacă acesta nu respectă principiul satisfacerii clientului, drept cheie a calității serviciului, atunci atractivitatea și chiar utilitatea serviciului sunt puse sub semnul întrebării.

Transportul urban trebuie să atragă și să mențină personal cu înaltă calificare. Programele de formare, de exemplu șofatul ecologic, poate îmbunătăți competențele personalului din transportul în comun și poate reduce emisiile de

CO2 și poluarea.

Această etapă este definitorie pentru stabilitatea și continuitatea serviciului de transport local, indiferent de câte vehicule dispune acest serviciu din punct de vedere operațional.

Capitolul 4. planul de investiții pentru anul 2017

Pentru anul 2017 a fost conturat planul de investiții atât din surse proprii cât și din alocații bugetare. S-a urmărit asigurarea înlocuirii utilajelor și instalațiilor cu uzură fizică și morală ce nu pot să mai îndeplinească scopul pentru care au fost achiziționate, modernizarea infrastructurii, dotarea cu tehnică de calcul. De asemenea s-a previzionat achiziționarea de mijloace de transport, în special autobuze, atât noi cât și second hand care să înlocuiască parcul existent extrem de vechi. Astfel:

Finanțare surse proprii :

- | | |
|--|-------------|
| • achiziții mijloace fixe dotări tehnologice | 128.000 lei |
| • achiziții mijloace fixe autovehicule | 765.000 lei |
| • studiu modernizare rețea agent termic | 40.000 lei |
| • modernizări și lucrări incidența ISCIR | 105.000 lei |
| • lucrări întreținere și reparații clădiri | 452.600 lei |

Finanțare alocații bugetare :

- surse CLM 7.020.000 lei
(modernizare 10 tramvaie, studiu stații autobuz urban)

Măsurile privind scăderea costurilor.

Aceasta se va realiza în principal prin următoarele acțiuni:

- **restructurarea activităților de mentenanță** prin reducerea activității din cadrul depoului Micalaca și relocarea tramvaielor și a resursei umane de întreținere în cadrul depoului UTA. În paralel, se va proceda la amenajarea în cadrul depoului Micalaca a unei secții specializate doar în reparații capitale și defecțiuni majore.

- **extinderea informatizării în toate sectoarele de activitate** prin introducerea unor aplicații software de evidență informatizată a fluxului de aprovizionare cu piese de schimb, produse, materiale și lubrifianți prin utilizarea codurilor de bare și a scannerelor, informația fiind prelucrată în timp real, cu un minim de birocrație și efort uman.

- **extinderea sistemelor electronice de supraveghere și alarmare** prin creșterea numărului de camere de supraveghere performante, introducerea unui sistem de alarmă perimetrală centralizat și crearea unui centru unic de supraveghere și monitorizare inteligent ce să asigure inclusiv stocarea în condiții de siguranță a informațiilor.

De asemenea, pentru a preveni incidentele cu factor de risc ridicat, acest centru unic de supraveghere și monitorizare va recepționa și stoca integral comunicațiile radio din sectoarele de circulație tramvaie, stațiile de redresori și rețele aeriene.

Nu în ultimul rând, pentru o mai eficientă cuantificare a prezenței salariaților în societate, este necesară și oportună implementarea unui sistem de acces în societate pe baza unei legitimații inteligente, tip cod de bare sau cip RFID, aceasta asigurând evidențierea în pontaje a orei și minutului intrării în societate precum și ora și minutul părăsirii incintei societății.

Aceste legitimații de tip inteligent vor putea asigura și o mai bună monitorizare a accesului diferențiat a categoriilor de salariați în zone cu diferite grade de risc, prin prestabilirea unor nivele de acces.

- **restrângerea spațiilor utilizate și diminuarea semnificativă a utilităților consumate în acestea**

Așa după cum s-a precizat anterior, societatea deține următoarele terenuri:

Denumire	Localizare	Suprafața, mp
Sediu	Arad, Calea Victoriei	62.768
Depou	Arad, Micalaca	20.291
St. Redresori	Arad, Podgoria	1.352
Autoservice	Arad, str. Poetului	2.700
Autogara	Radna/Lipova	3.517
Depou	Ghioroc	9.856
Autogara	Pâncota	1.184
Remiză	Limitoloc.Pâncota/Mâsca	14.284
Autogara	Ineu, str. Rahoveinr. 8	5.000

Prin restrângerea ocupării spațiilor ce nu sunt necesare, restrângerea vestiarelor și a toaletelor ce va avea ca efect direct scăderea costurilor cu energia termică, energia electrică, consumabile igienico-sanitare și posibilitatea închirierii sau scoaterii la vânzare a acestor spații, în măsura posibilităților. Spațiile ce vor fi disponibilizate în cadrul depoului Micalaca se pretează a fi închiriate ca mici spații

de depozite întrucât sunt situate foarte aproape de centrul orașului.

De asemenea, spațiul din localitatea Pâncota/Mâsca este oportun a fi scos la vânzare întrucât nu este și nu va mai fi utilizat de către societate, în acest moment constituind doar o responsabilitate legală și fiscală în sarcina companiei de transport public.

- **externalizarea unor activități de mentenanță specifice** prin darea spre închiriere a unor ateliere specializate în reparația autobuzelor și încheierea unor contracte avantajoase cu societatea ce va desfășura activități de reparații auto în acestea.
- **utilizarea în mai mare proporție a profitului net în favoarea investițiilor și modernizării.**
- **implicarea permanentă a directorului general în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse.**

Directorul general are misiunea de a îndeplini obiectivele propuse de către Consiliul de Administrație și anume:

- Realizarea veniturilor prin:
 - Urmărirea zilnică a încasărilor
 - Organizarea eficientă a activității de control
 - Găsirea de activități suplimentare care să fie realizate de către societate
- Încadrarea cheltuielilor în limita bugetului aprobat și reducerea acestora printr-o eficientizare a activității;
- Realizarea obiectivelor propuse în lista de investiții;
- Urmărirea și creșterea nivelului calitativ al serviciilor prestate;
- Perfecționarea profesională continuă a angajaților.

Capitolul 5. Concluzii

Planul de management bine fundamentat și redactat “transmite” tuturor celor din jur (clienți, furnizori, parteneri strategici, acționari) siguranță și stabilitate iar societatea este percepută ca un actor pertinent al mediului economic. Acesta răspunde nevoilor comunității noastre într-un mod prompt, inovativ și efectiv, cu scopul de a ridica transportul de călători la nivelul european, civilizat, ecologic și sigur, deschide noi căi de comunicare și transparență în toate activitățile societății față de cetățeni.

DIRECTOR GENERAL
Godja Claudiu-Petru

