



PLAN DE ADMINISTRARE

TRANSURBAN S.A.

SATU MARE

2021-2025

BENEFICIAR	<ul style="list-style-type: none"> - TRANSURBAN S.A. Satu Mare - Adunarea Generală a Acționarilor TRANSURBAN S.A. Satu Mare - Autoritatea Tutelară: Municipiul Satu Mare
ELABORAT	<p>CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL TRANSURBAN S.A. SATU MARE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mate Ioan - Președintele Consiliului de Adminstrație - Bujor Ionuț-Antonio - administrator - director general - Zazula Bela - administrator - Butka Gergely Norbert - administrator - Enătescu Maria Emilia - administrator - Stier Peter Gabriel - administrator - Pop Bouler Ingrid - administrator
APROBAT	Adunarea Generală a Acționarilor TRANSURBAN S.A. Satu Mare

CUPRINS

1. Introducere.....	pag. 4
2. Cadrul legal	pag. 7
3. Prezentarea și descrierea Societății Transurban S.A. Satu Mare	pag. 9
3.1. Prezentarea generală a societății	pag. 9
3.1.1. Date de identificare	pag. 9
3.1.2. Scurt istoric al transportului local din Satu Mare	pag. 9
3.1.3. Obiectul de activitate	pag. 10
3.1.4. Evoluția capitalului social	pag. 10
3.1.5. Aspecte privind contractul de delegare	pag. 10
3.1.6. Administrarea societății	pag. 13
3.2. Structura de personal	pag. 14
3.3. Situația parcului auto și a principalilor indicatori tehnici	pag. 14
3.4. Analiza SWOT a activității Transurban S.A.	pag. 15
3.5. Analiza activității economico-financiare.....	pag. 18
3.5.1. Analiza rezultatului exercițiului.....	pag. 18
3.5.2. Analiza principalelor venituri.....	pag. 18
3.5.3. Analiza principalelor cheltuieli.....	pag. 23
3.5.4. Analiza indicatorilor de sinteză.....	pag. 26
4. Obiective generale pentru dezvoltarea durabilă a serviciului de transport local de persoane. Considerente generale.....	pag. 34
5. Obiective specifice planului de administrare	pag. 35
5.1. Optimizarea programului de transport local, pentru ridicarea gradului de satisfacție și încredere a utilizatorilor serviciului public de transport local.....	pag. 35
5.2. Înnoirea parcului de autobuze. Dotarea cu echipamente moderne de management al traficului, introducerea de sisteme noi de informare în stații a călătorilor și de dispecerizare, validare a legitimațiilor de călătorie, pentru eficientizarea utilizării capacităților de transport.....	pag. 35
5.3. Creșterea veniturilor din activități conexe.....	pag. 36
5.4. Respectarea politicilor salariale ale guvernului și ale autorității locale....	pag. 36
5.5. Respectarea direcțiilor de dezvoltare a Municipiului Satu Mare și menținerea în permanență a legăturilor cu Primăria Municipiului Satu Mare și a celorlalte instituții ale autorității locale și centrale.....	pag. 37
5.6. Creșterea prestigiului societății, reducerea numărului de reclamații din partea beneficiarilor serviciilor prestate de aceasta.....	pag. 37
6. Strategii de dezvoltare pentru perioada mandatului.....	pag. 39
7. Direcții de acțiune.....	pag. 40
8. Performanțe operaționale și financiare ale operatorului.....	pag. 41
9. Menținerea caracterului social al transportului urban de persoane..	pag. 41
10. Concluzii.....	pag. 42

1. INTRODUCERE

Planul de administrare elaborat de Consiliul de Administrație al TRANSURBAN S.A. pe durata mandatului acestora are la bază viziunea managerială a acestora, asupra perspectivelor de evoluție ale societății, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de societate în ultimii ani, având ca scop furnizarea de servicii de calitate pentru cetățeni, condiții de muncă adecvate pentru angajați, consolidarea poziției societății în contextul raportării la celelalte companii de profil din zonă și, nu în ultimul rând, majorarea valorii întreprinderii pentru a crește impactul pe care aceasta să îl aibă asupra tuturor factorilor implicați.

Într-un context general, orașele europene, chiar dacă sunt diferite în structură și număr de persoane, se confruntă în general cu aceleași dificultăți: schimbări climatice, ambuteiaje, poluare, insecuritate. Aceste dificultăți impun concentrarea cetățenilor Europei asupra dimensiunii urbane a politicilor din domeniul transporturilor și identificarea/aplicarea acelor inovații, a căror țintă constă în depoluarea orașelor, fluidizarea inteligentă a transportului alături de accesibilizarea și securizarea sa. Blocajele din calea unei mobilități urbane care să răspundă exigențelor actuale își pot afla căi de eliminare prin eforturile concertate ale tuturor factorilor implicați și cu putere decizională, motive pentru care impulsul dat comunităților locale privind obligativitatea elaborării de planuri de mobilitate urbană durabilă, în perspectiva accesării de fonduri europene, va duce bineînțeles la dezvoltarea transportului public local de persoane ca măsuri ale descongestionării traficului urban, a stopării poluării, precum și a creșterii gradului și calității mobilității urbane.

Din perspectiva urbanistică, mobilitatea poate fi abordată ca o funcțiune urbană principală, având un rol și un impact considerabil asupra mediului înconjurător și a calității vieții. De asemenea, este un subsistem al unui mare sistem urban, întreținând relații cu alte subsisteme. Într-un oraș traficul și circulația sunt reprezentate ca două dintre cele mai importante caracteristici, întrucât afectează în același timp o concentrație foarte mare de populație.

În ceea ce privește mobilitatea urbană, la nivel european, există câteva opțiuni strategice cum ar fi:

- ameliorarea calitativă a transportului în comun;
- creșterea gradului de utilizare a tehnologiilor cu randament energetic ridicat;
- protejarea drepturilor celor care utilizează transportul în comun;
- stabilirea unor direcții de acțiune pentru protejarea zonelor verzi prin stabilirea de măsuri restrictive pentru transportul urban.

Toate aceste opțiuni implică responsabilitățile autorităților locale, regionale și naționale din domeniul vizat.

Din septembrie 2007, pentru țările Uniunii Europene există formulată o nouă „strategie urbană” care include o gamă variată de soluții potențiale și domenii în care Uniunea Europeană poate lua măsuri pentru combaterea creșterii aglomerației, poluării și problemelor de siguranță din orașele europene. Această strategie dispune în prezent de un plan de acțiuni pentru creșterea mobilității urbane prin care este detaliat modul de transpunere în practică și se stabilesc responsabilitățile celor implicați.

Banca Mondială definește conducerea corporativă ca fiind un set de legi, norme, regulamente și coduri de conduită adoptate în mod voluntar, care permit unei firme să atragă resursele umane și materiale necesare activității sale și-i oferă totodată posibilitatea de a desfășura o activitate eficientă, care să genereze plusvaloare pe termen lung pentru acționari, grupuri de interese și pentru societate în ansamblu.

Guvernanța corporativă este un ansamblu de practici ale Consiliului de Administrație și ale

managementului executiv, exercitate cu scopul de a asigura direcțiile strategice de acțiune, atingerea obiectivelor propuse, gestiunea riscurilor și utilizarea responsabilă a resurselor financiare.

În cadrul conceptului de governanță corporativă, un loc central îl ocupă transparența informației financiar-contabile, întrucât ea stă la baza oricărui proces decizional și trebuie să sprijine diferite categorii de utilizatori în alegerea soluțiilor optime, fiind un vector explicativ, dar și anticipativ. Pentru aceasta, informația financiar-contabilă trebuie să fie de o anumită calitate, care poate fi apreciată prin timpul parcurs de informație de la emitent la utilizator, ritmicitatea ei, accesibilitate, actualitate, relevanță, credibilitate, comparabilitate etc. Informațiile financiar-contabile de calitate și prompte contribuie la administrarea eficientă a întreprinderii și la creșterea valorii de piață a acesteia.

TRANSURBAN S.A. este o întreprindere publică, al cărui capital social este deținut în întregime de unități administrativ teritoriale, Municipiul Satu Mare deținând participarea majoritară, respectiv 99,84% din total acțiuni.

Fiind o întreprindere publică, TRANSURBAN S.A. aplică atât Legea nr. 31/1990 a societăților comerciale, cât și regulile privind governanța corporativă prevăzute în cadrul OUG nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice.

În acest context este necesară elaborarea unor proceduri interne legate de:

- Sistemul de control managerial;
- Controlul financiar preventiv;
- Auditul public intern;
- Politicile contabile aplicate;
- Politicile de personal.

De asemenea sunt necesare și următoarele măsuri:

- Încheierea Contractelor de Mandat ale administratorilor neexecutivi, membri ai Consiliului de Administrație, în raport cu Adunarea Generală a Acționarilor;
- Stabilirea de către Adunarea Generală a Acționarilor a indicatorilor de performanță, aceștia urmând a fi realizați de către Consiliul de administrație și conducerea executivă, în baza contractelor de mandat;
- Actualizarea componentei de management a Planului de administrare al conducerii executive a societății, în concordanță cu componenta de administrare a Planul de Administrare al Consiliului de Administrație.

Indicatorii de performanță sunt stabiliți de către Adunarea Generală a Acționarilor, pe perioada mandatului, în baza contractului de administrare. Aceștia se vor monitoriza trimestrial, și se va raporta autorității tutelare gradul de îndeplinire al acestora.

Membrii Consiliului de Administrație intenționează ca pe durata mandatului pentru care au fost numiți, TRANSURBAN S.A. Satu Mare să fie tratată de către toți partenerii societății din mediul economic și social ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Prin această lucrare s-a urmărit prezentarea celor mai utilizate și eficiente metode și tehnici de management, care să se adapteze la specificul activității TRANSURBAN S.A., cuantificarea măsurilor ce urmează a fi aplicate în cadrul strategiei de management elaborate și mai ales implementarea acestor măsuri, care urmează să influențeze pozitiv activitatea societății în viitor.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale companiei vor fi reprezentate de activitatea de prestări servicii din activitatea de transport de persoane (care generează practic valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura competitivitatea cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al TRANSURBAN S.A. Satu Mare fiind acela al atragerii de noi surse

financiare și fonduri direcționate către modernizarea companiei, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

Transurban S.A. este o unitate specializată în domeniul transporturilor de persoane, operator de transport public local autorizat, deținător de licențe și autorizații pentru executarea transportului public, care prestează servicii publice, cu o largă experiență în domeniul său de activitate.

Activitatea de transport prestată de Transurban S.A. este o activitate relevantă în sectorul de utilitate publică, întrucât aceasta efectuează serviciu de transport public local de persoane prin curse pe raza teritorial-administrativă a municipiului Satu Mare, pe rute și cu programe de circulație prestabilite de către Consiliul Local.

Planul de administrare al TRANSURBAN SA Satu Mare pentru perioada mandatului 2021-2025 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a TRANSURBAN SA, fiind ca atare un document de referință, atât pentru echipa managerială, cât și pentru toți salariații Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința salariaților.

Planul strategic în cadrul Transurban S.A., presupune un sistem complex și coerent de etape și proceduri ce trebuie parcurse într-o anumită succesiune, structurarea acestuia urmând să includă următoarele etape:

- definirea noțiunilor și conceptelor cu care se va opera în cuprinsul acestei lucrări: eficiență, economicitate, eficacitate, competitivitate, management, strategie, viziune etc.-definirea mai clară a misiunii societății Transurban S.A. pentru următorii 4 ani, pe baza unei noi viziuni strategice;
- analiza stării actuale a societății, pe baza prezentării activității și indicatorilor economico- financiari pe ultimii 4 ani;
- identificarea, stabilirea și detalierea politicilor generale și specifice ale societății, care se concretizează prin programul sau planul anual al întreprinderii și prin programele speciale pe anumite domenii: marketing, producție, servicii, financiar, resurse umane etc.;
- stabilirea obiectivelor strategice și a țintelor de atins;
- evaluarea mediului extern: concept, componente și trăsături;
- evaluarea mediului intern: concept și structura, analiza potențialului societății, în interconexiune cu mediul competitiv al acesteia (Modelul SWOT);
- elaborarea planului de management pe baza examinării perspectivelor de dezvoltare a societății și cuantificarea acestora;
- stabilirea alternativelor viitoare și compararea acestora;
- implementarea strategiei;
- evaluarea și controlul strategiei.

Scopul urmărit în continuare de managementul societății și de Autoritatea Administrației Publice Locale, este eficientizarea activității de transport de persoane în municipiu, prin creșterea fluenței, vitezei de circulație și a capacității de transport, precum și utilizarea eficientă a fondurilor destinate activității de exploatare specifice.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de administrare devine principalul document strategic al Transurban S.A., care integrează atât principiile directoare privind administrarea societății în perioada 2021-2025, cât și obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic.

2. CADRUL LEGAL

- Legea serviciilor de transport public local nr. 92/2007 ale cărei norme de aplicare au fost aprobate prin Ordinul nr. 353/2007 al Ministerului Internelor și Reformei Administrative a stabilit cadrul juridic privind înființarea, autorizarea și organizarea, gestionarea și finanțarea serviciilor de transport public local;
- Ordonanța 97/1999 privind garantarea furnizării de servicii publice subvenționate de transport rutier intern și de transport pe căile navigabile interioare;
- Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, (republicată);
- Ordonanța Guvernului nr. 27/2011 privind transporturile rutiere, actualizată;
- Ordinul nr. 980 al MTI din 30.11.2011 pentru aprobarea Normelor metodologice privind aplicarea prevederilor referitoare la organizarea și efectuarea transporturilor rutiere și a activităților conexe acestora stabilite prin Ordonanța Guvernului nr. 27/2011 privind transporturile rutiere;
- Ordonanța nr. 2 din 12.07.2001 (actualizată) privind regimul juridic al contravențiilor;
- Regulamentul-cadru pentru efectuarea transportului public local și Caietul de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local aprobat prin Ordinul 972/2007 al Ministerului Transporturilor;
- Normele-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile de transport public local de persoane aprobat prin Ordinul nr.272/2007 al A.N.R.S.C.

La nivelul municipiului Satu Mare, Consiliul Local a aprobat prin:

- Hotărârea nr. 194/13.10.2005 participarea municipiului Satu Mare în calitate de acționar la constituirea S.C. Transurban Satu Mare S.A.
 - Hotărârea nr. 172/27.06.2018 privind aprobarea modalității de delegare a serviciului de transport public de călători prin curse regulate pe raza administrativă teritorială a municipiului Satu Mare în perioada 2018-2024, a documentației în vederea atribuirii și atribuirea prestării serviciului
 - Hotărârea nr. 190/22.07.2021 pentru implementarea guvernantei corporative a întreprinderilor publice la Transurban S.A. Satu Mare.
 - Hotărârea nr. 183/29.09.2016 privind modificarea Organigramei și a Regulamentului de Organizare și Funcționare ale societății Transurban S.A. Satu Mare
- Se poate afirma că în prezent, din punct de vedere legislativ, atât la nivel național cât și la nivel local este asigurat cadrul legal de organizare, funcționare, finanțare și control al serviciului de transport public local de persoane.

Societatea deține pentru funcționarea în conformitate cu legislația în vigoare, licențe și autorizații, după cum urmează:

- Licență de transportator public de persoane Nr. 1060520/ 31.01.2016 eliberată de Autoritatea Rutieră Română;
- Autorizația sanitară de funcționare Nr. 30*3009447/22.03.2006 eliberată de Ministerul Sănătății și Familiei DSP Satu Mare;
- Certificat constatator cu privire la îndeplinirea condițiilor specifice de funcționare Nr. 26484/07.07.2010 eliberat de Oficiul Registrului Comerțului Satu Mare
- Autorizație Tehnică a Atelierului de inspecții tehnice periodice SM 014 Nr. 1408/ 19.10.2007 eliberată de Registrul Auto Român;
- Autorizație Tehnică a Atelierului de reparații SM 0095 Nr. 4542/ 16.01.2007 eliberată de Registrul Auto Român;

- Autorizație Tehnică a Atelierului de tahografe SM 004/TLV Nr. 277/ 07.05.2007 eliberată de Registrul Auto Român.
- Licențe de traseu pentru fiecare traseu prevăzut în programul de transport aprobat de către Consiliul local Satu Mare

3. PREZENTAREA ȘI DESCRIEREA SOCIETĂȚII TRANSURBAN S.A. SATU MARE

3.1. PREZENTAREA GENERALĂ A SOCIETĂȚII

3.1.1. Date de identificare

Denumirea societății:	Transurban S.A. Satu Mare
Sediu social:	Satu Mare, Str. Gara Ferăstrău, Nr. 9, jud. Satu Mare
Telefon/fax:	0261721971 / 0261721972
Forma juridică:	Persoană juridică română Societate pe acțiuni cu capital integral de stat
Actul de înființare:	H.C.L. Satu Mare Nr. 194/13.10.2005
Contract de delegare în gestiune directă	Nr. 231/28.06.2018-32403/28.06.2018, aprobat prin HCL Satu Mare 172/27.06.2018
Certificat de înmatriculare la Oficiul Registrului Comerțului:	J30/1291/2005
Cod unic de înregistrare:	RO 18171186
Obiectul principal de activitate:	Transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători
Capital social la 31.12.2012:	2.566.618 lei
Număr acțiuni nominative	256662
Valoare nominală acțiune	10 lei

3.1.2. Scurt istoric al transportului local din Satu Mare

Societatea pe acțiuni TRANSURBAN S.A s-a constituit în baza H.C.L. Satu Mare Nr. 194/13.10.2005. Din 1 ianuarie 2006 a preluat activitatea de transport local de la Regia Autonomă Comunală Satu Mare, conform H.C.L. Satu Mare Nr. 208/27.10.2005.

Transportul public de călători cu autobuze în municipiul Satu Mare a fost înființat în anul 1957, funcționând sub coordonarea autorității locale, cu mult înaintea altor servicii similare din orașe mult mai mari ale țării.

În anul 1968 numele întreprinderii devine Intreprinderea Comunală Satu Mare, secția transport, având și autobaze exterioare în orașele Carei, Negrești-Oaș și Tășnad. În 1973 s-a dat în folosință noul sediu al secției de transport pe str. Gara Ferăstrău, nr. 9, cu pavilion administrativ și bază de întreținere. În 1980 transportul local s-a desprins de Intreprinderea Comunală și s-a transformat în Intreprinderea Județeană de Transport Local. În 1990 s-a transformat în Regia Autonomă Transurban, renunțându-se la autobazele exterioare, transportul de marfă și taximetrie. În 1995 R.A. Transurban s-a desființat devenind o secție în cadrul Regiei Autonomă Comunală.

Societatea deține, pe baza Contractului de delegare în gestiune directă a serviciului de transport public local de călători în municipiul Satu Mare Nr. 231/28.06.2018-32403/28.06.2018 clădiri, terenuri, mijloace de transport auto din patrimoniul public în valoare de 49.001.617,22lei.

Societatea deține drept de proprietate asupra unor mijloace de transport auto, AMC - tehnică de calcul, mobilier și birotică în valoare 4.437.588,32 lei.

Societatea funcționează în conformitate cu Actul consitutiv propriu, în concordanță cu legile române.

3.1.3. Obiectul de activitate

Obiectul principal de activitate conform Actului constitutiv al societății este:

- transportul de persoane cu autobuze și midibuze prin curse regulate în Municipiul Satu Mare;
- transportul de persoane cu autobuze și midibuze prin curse regulate speciale în Municipiul Satu Mare;
- transporturi ocazionale județene;
- executarea de lucrări de întreținere și reparații auto, verificări tehnice periodice pentru parcul propriu și terți, verificări de tahografe și descărcări de card tahograf pentru terți, spălătorie auto.

3.1.4. Evoluția capitalului social

Transurban S.A Satu Mare s-a înregistrat la Registrul Comerțului ca societate pe acțiuni, în anul 2005, având număr de înregistrare la ORC J30/1291/2005.

Capitalul social inițial (la înființarea societății pe acțiuni) a fost de 654.000 lei, împărțit în 65.400 acțiuni, cu valoare nominală de 10 lei fiecare, în întregime subscris și vărsat de municipiul Satu Mare, orașul Ardud, comuna Doba, comuna Lazuri și comuna Păulești în calitate de acționari la data constituirii societății;

Ulterior acestei date, capitalul social a suportat modificări, astfel încât la 31.12.2012 capitalul social era de 2.566.620 lei, împărțit în 256.662 acțiuni nominative în valoare nominală de 10 lei fiecare;

Structura acționariatului Transurban S.A. Satu Mare, conform ultimei înregistrări la Oficiul Registrului Comerțului:

Acționar	%	Număr acțiuni	Valoarea totală lei
Municipiul Satu Mare	99,8441530	256.262	2.562.620
Orașul Ardud	0,03896175	100	1000
Comuna Doba	0,03896175	100	1000
Comuna Lazuri	0,03896175	100	1000
Comuna Păulești	0,03896175	100	1000

Capitalul social este în întregime subscris și vărsat de acționari.

Din anul 2006 și până în prezent, societatea și-a menținut obiectul de activitate în condițiile stabilite prin statut.

3.1.5. Aspecte privind contractul de delegare

Contractul de delegare este un contract de servicii publice, încheiat cu respectarea legislației europene și românești, aceste condiții fiind esențiale în vederea accesării de fonduri europene. Astfel, contractul este încheiat în baza legislației specifice cu privire la serviciul de transport public local de călători, și anume:

- Regulamentul C.E. 1370/2007 al Parlamentului și Consiliului European;
- Legislația națională cu privire la transportul public local de călători (Legea 92/2007 privind transportul public local, Legea 51/2006 privind serviciile de utilități publice);

Contractul este atribuit direct, potrivit prevederilor Regulamentului C.E. 1370/2007 având în vedere calitatea Operatorului de operator intern conform hotărârii de atribuire HCL Satu Mare nr. 172/27.06.2018.

Prezentul Contract are ca scop furnizarea de servicii de transport public de interes economic

general și stabilirea condițiilor pentru modernizarea și dezvoltarea transportului public de călători în municipiul Satu Mare.

Obiectul Contractului îl constituie delegarea Serviciului de transport public local de călători cu autobuze, pe raza administrativ-teritorială a Municipiului Satu Mare, de către Autoritatea Contractantă Operatorului, cu condiția îndeplinirii de către Operator a Obligațiilor de serviciu public. Operatorul va realiza Serviciul de transport public local de călători în conformitate cu Obligațiile de serviciu public și:

- i. Va avea dreptul la plata *Compensației* din partea Autorității Contractante, în termenii și condițiile prevăzute în Contract;
- ii. Va avea dreptul la *Diferențe de tarif*, în termenii și condițiile prevăzute în Contract;
- iii. Va avea Dreptul exclusiv de a desfășura Serviciul de transport public local de călători pe traseele atribuite;
- iv. Va avea dreptul de a emite, vinde și controla Titlurile de călătorie, în condițiile prevăzute în prezentul Contract;
- v. Este titularul dreptului de exploatare a infrastructurii și/sau mijloacelor de transport necesare prestării Serviciului de transport public local de călători.

A). DIFERENȚELE DE TARIF

Operatorul se obligă să transporte toate categoriile de călători care beneficiază de gratuitățile și reducerile la transportul în comun, și anume elevii înscriși la unitățile de învățământ din municipiul Satu Mare (100% la prețul unui abonament), preșcolarii înscriși la unitățile de învățământ din municipiul Satu Mare (100% la prețul unui abonament), pensionarii la limită de vârstă (50% la prețul unui bilet), persoanele cu vârsta de peste 70 de ani și cu domiciliul în municipiul Satu Mare (100% la prețul unui abonament) și care dețin un Titlu de călătorie valabil, precum și de orice alte gratuități și reduceri ce reies din acte normative și hotărâri ale Consiliului Local. Operatorul se obligă să emită Titluri de călătorie pentru toate categoriile de călători care beneficiază de reduceri și gratuități, potrivit prevederilor legale și hotărârilor Consiliului Local.

Acoperirea Diferențelor de tarif acordate se va face potrivit prevederilor legale, până la valoarea integrală a Abonamentelor sau Tarifelor de călătorie stabilite, în baza numărului de Titluri de călătorie cu valoare redusă vândute și/sau a numărului de călătorii efectuate de fiecare categorie de călători care beneficiază de gratuități. Pentru realizarea decontărilor pentru Diferențele de tarif, Operatorul trebuie să facă dovada numărului de Titluri de călătorie cu valoare redusă vândute și/sau a numărului de călătorii efectuate de fiecare categorie de pasageri care beneficiază de gratuități. După implementarea sistemului electronic de taxare dovada se va face prin rapoartele lunare ale acestuia.

Plata către Operator pentru Diferențele de tarif acordate se va face lunar de către Autoritatea Contractantă, în baza facturii emise de către Operator și a documentației justificative. Operatorul are obligația de a emite factura până la data de 10 a lunii următoare a celei pentru care se face decontarea, pentru fiecare categorie de facilități în parte. Autoritatea Contractantă este obligată să facă plata în termen de 20 zile de la înregistrarea facturii la Autoritatea Contractantă și depunerea dovezilor menționate de către Operator.

Suma reprezentând Diferența de tarif pentru luna respectivă facturată intră în calculul compensării pentru luna respectivă, indiferent de stadiul plății facturii pentru Diferența de tarif.

B). COMPENSAȚIA

Autoritatea Contractantă va plăti Operatorului Compensația pentru efectuarea Obligațiilor de serviciu public, după următoarea formulă:

Compensația pentru efectuarea Obligațiilor de serviciu public = Cheltuielile de exploatare + Profit rezonabil – Venituri ale Operatorului asociate Obligației de serviciu public

$$C = CE + Pr - V$$

C – reprezintă Compensația

CE – reprezintă cheltuielile de exploatare eligibile, aferente Obligațiilor de serviciu public, calculate după următoarea formulă:

(C unitar x Km), unde

C unitar reprezintă costul în lei stabilit pe km; costul unitar este calculat cu includerea amortizării investițiilor operatorului și a cheltuielilor financiare aferente investițiilor (dobânzi și alte cheltuieli financiare aferente rambursării creditelor de investiții). Amortizarea investițiilor realizate de operator din fonduri provenite de la bugetele locale sau bugetul statului nu este eligibilă.

C unitar /2021 = 13.14 lei / km (conform HCL 178/23.10.2020)

Km reprezintă numărul de km efectivi realizați de mijloacele de transport ale Operatorului în luna pentru care se acordă Compensația, pe traseele stabilite în Programul de transport, Astfel

$$CE = c \text{ unitar} \times Km.$$

Pr – reprezintă profitul rezonabil al Operatorului, reprezentând un procent cel mult egal cu rata SWAP la 6 ani publicată pe site-ul oficial al Consiliul Concurenței, plus 100 de puncte procentuale aplicat la total cheltuieli eligibile. Nivelul profitului rezonabil va fi stabilit anual de către Autoritatea Contractantă, până la data de 30 ianuarie a fiecărui an, pe baza bilanțului la 31 decembrie a anului precedent și va fi raportat la total cheltuieli eligibile CE. Pentru anul 2019, rata profitului stabilită de Părți este între 2% și nivelul ratei SWAP relevante la 6 ani plus 100 puncte procentuale (1%) aplicat la total cheltuieli eligibile generate de prestarea Serviciului de transport public local de călători, calculate conform reglementărilor contabile în vigoare. Rata SWAP relevantă 01 ianuarie 2019-30 iunie 2019, la 6 ani este de 4,51%.

V – reprezintă totalitatea veniturilor generate în legătură cu prestarea Serviciului de transport public local de către Operator, pentru luna pentru care se acordă Compensația, respectiv:

- venituri din activitatea de vânzare a Titlurilor de călătorie la care Operatorul este îndreptățit,
- venituri din alte activități legate de prestarea Serviciului de transport public local
- orice alte venituri obținute de către Operator în legătură cu prestarea Serviciului de transport public local;

Compensația va fi plătită de Autoritatea Contractantă Operatorului, în baza Raportului lunar de constatare întocmit de către Operator, până la sfârșitul lunii următoare celei pentru care se plătește Compensația și a facturii emise de Operator în baza Raportului lunar de constatare. Raportul lunar de constatare întocmit de Operator va fi agreat și semnat de Autoritatea Contractantă până la data de 20 a lunii următoare celei pentru care se plătește Compensația.

În cazul în care sumele înscrise în Raportul lunar de constatare sunt contestate de către Părți, acest lucru va fi menționat în Raportul lunar de constatare, iar Autoritatea Contractantă va plăti partea necontestată în termenul prevăzut mai sus.

Operatorul are obligația de a întocmi și trimite factura pentru plata Compensației în termen de 5 zile de la semnarea Raportului lunar de constatare. Autoritatea Contractantă are obligația de a plăti Compensația Operatorului în termen de 10 zile de la înregistrarea facturii la Autoritatea Contractantă.

Compensația nu poate depăși Efectul financiar net. Compensația va fi compusă din următoarele componente:

- a) compensația propriu-zisă la care este îndreptățit Operatorul;
- b) diferențele de tarif la care Operatorul este îndreptățit potrivit prezentului Contract.

În vederea evitării supracompensării, în termen de 30 zile de la aprobarea situațiilor financiare anuale, Operatorul va întocmi decontul anual pentru calculul Compensației anuale.

Compensația anuală reprezintă cea mai mică valoare dintre:

- valoarea totală anuală a Compensației calculate potrivit Rapoartelor lunare de constatare aprobate pentru anul respectiv; și
- valoarea totală anuală a Compensației, în care CE se va înlocui și va reprezenta valoarea cheltuielilor efective suportate de Operator pentru prestarea Obligației de serviciu public efectiv, pe categoriile de costuri, conform situațiilor financiare anuale auditate.

În cazul în care Compensația acordată Operatorului pentru anul anterior este mai mare decât Compensația anuală, Operatorul va vira în contul Autorității Contractante diferența rezultată, în termen de 30 zile calendaristice de la stabilirea compensației anuale. Părțile vor datora penalități de întârziere în procent egal cu dobânda penalizatoare legală valabilă la data stabilirii penalităților din suma datorată, pentru fiecare zi de întârziere până la îndeplinirea efectivă a obligațiilor, în cazul în care nu virează la timp sumele datorate.

Operatorul poate solicita indexarea/renegocierea Costului unitar pe km. în cursul anului, în condițiile prevăzute în anexele contractului de servicii publice, prin comandarea unui audit tehnico economic care să rezulte nevoia de indexare a prețului și doar cu aprobarea Consiliului local al municipiului Satu Mare.

Fondurile acordate cu titlu de Diferențe de tarif și de Compensare vor fi aprobate de Consiliul Local în funcție de estimările inițiale și vor putea fi supuse rectificărilor ulterioare de buget, în vederea asigurării necesarului de sume până la sfârșitul anului.

3.1.6. Administrarea societății

Începând cu data de 02.08.2021, administrarea societății este asigurată de către:

ec. Mate Ioan	- președinte
jr. Bujor Ionut-Antonio	- membru – director general
ing. Zazula Bela	- membru
ec. Butka Gergely Norbert	- membru
ec. Stier Peter Gabriel	- membru
jr. Enătescu Emilia Maria	- membru
ing. Pop Bouler Ingrid	- membru

În prezent reprezentantul acționarului majoritar, Municipiul Satu Mare în A.G.A. este Masculic Csaba – administrator public al Municipiului Satu Mare.

Conducerea executivă a societății este asigurată de către:

- jr. Bujor Ionut-Antonio, având funcția de director general;
- ing. Molnár Csaba, având funcția de director tehnic;
- ec. Fabian Dana Ioana, având funcția de director economic;

3.2. STRUCTURA DE PERSONAL

TRANSURBAN S.A. a funcționat în cursul anului 2020 cu coloana de transport public, atelierul de întreținere, linia ITP și 9 compartimente funcționale.

La finele anului 2020 societatea a avut un număr de 160 salariați, în conformitate cu organigrama stabilită prin HCL 183/29.09.2016 și Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor Transurban SA Satu Mare nr. 4/30.09.2016.

În cursul anului au fost angajați un număr de 9 salariați și au plecat din unitate 14 salariați.

Structura personalului la 31.12.2020 a fost următoarea:

- TESA	- 15 pers.	9,37%
- operativ	- 18 pers.	11,25%
- mecanici - depanare	- 16 pers.	10,00%
- soferi	- 78 pers.	48,75%
- vânzători bilete	- 13 pers.	8,12%
- controlori bilete	- 10 pers.	6,25%
- pază, auxiliari	- 10 pers.	6,25%
TOTAL	169 pers.	100%

3.3. SITUAȚIA PARCULUI AUTO ȘI A PRINCIPALILOR INDICATORI TEHNICI

La data de 31.07.2021 structura pe tipuri, a parcului existent și activ de transport de persoane cu autobuzul, a fost următoarea:

Tip autobuz	Capacitatea de transport	An fabricație	Nr. Bucăți Existente/active
SOLARIS URBINO 12 HYBRID	97 locuri	2021/2020	15/15
SOLARIS URBINO 18 HYBRID	146 locuri	2021	2/2
BMC NEO900	73 locuri	2019	5/5
MAN A78	92 locuri	2008	6/6
BMC BELDE	101 locuri	2008	6/5
IVECO (Citelis)	108 locuri	2006	15/13
MERCEDES SPRINTER	19 locuri	2003	1/1
MAN NL263	98 locuri	2002	2/2
MAN NG263	151 locuri	2001	3/3
MAN NG363	162 locuri	2001	1/1
MERCEDES EVOBUS O405N	92 locuri	2000	2/2
VOLVO B12BLE	87 locuri	2003	3/0
		total	61/55

În prezent capacitatea de transport este de 5671 locuri.

Vârsta medie a parcului auto care deservește transportul public în municipiul Satu Mare este

10 ani. Având în vedere că starea parcului de autobuze a fost una depășită din punct de vedere fizic și moral, principalul motiv de investiții din ultimii ani a fost axat pe înlocuirea autobuzelor vechi și foarte vechi cu unele mai noi. Cum fondurile avute la dispoziție au fost extrem de limitate, în primă fază s-a optat pentru achiziția de autobuze second hand, dar care să asigure un nivel calitativ superior celui existent. Pe urmă, după ce a apărut posibilitatea achiziționării de autobuze pe fonduri europene s-a reușit performanța, cu ajutorul nemijlocit al Municipiului Satu Mare, de a se achiziționa autobuze hibride. Astfel parcul de autobuze a fost dotat în ultimii 4 ani după cum urmează:

- în anul 2017 cu 6 autobuze MAN second hand,
- în anul 2018 cu 6 autobuze BMC second hand,
- în anul 2019 cu 5 autobuze BMC noi.
- în anul 2020 și 2021 cu 17 autobuze Solaris hibrid.

Rezultă astfel că s-au achiziționat în ultimii 4 ani 34 de autobuze, care au menținut și îmbunătățit calitatea serviciului de transport public local.

Alte investiții care avut scopul eficientizării acitivității, sau creșterii gradului de satisfacție al călătorilor au fost:

- achiziționarea unui sistem de alimentare combustibil de incinta propriu, ultramodern,
- achiziționarea unui sistem de spălătorie automată, cu perii, ultramodern;
- schimbarea site-ului societății cu unul modern si mult mai accesibil publicului;
- achiziția unor diverse softuri și piese pentru ușurarea și eficientizarea activității atelierului;
- achiziția de autovehicule mici care să le înlocuiască pe cele vechi;
- Refacere membrană bituminoasa acoperis cladire hala.

3.4. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII TRANSURBAN S.A.

Elaborarea unei strategii care urmărește eficientizarea activității societății, impune realizarea unei panorame asupra punctelor slabe și a celor forte ale societății, care se poate realiza prin intermediul analizei **SWOT**.

Acronimul SWOT se referă la punctele tari (Strenghts), punctele slabe (Weaknesses), oportunități (Opportunities) și amenințări (Threats).

Punctele tari se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile de care societatea dispune și care sunt superioare celor deținute de alte societăți similare.

Punctele slabe se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile insuficiente sau de o calitate inferioară celor deținute de alte societăți similare.

Oportunitățile se referă la mediul extern și reprezintă suma evoluțiilor favorabile ale mediului extern societății, care poate îmbrăca forme extrem de diferite plecând de la schimbările legislative, integrarea europeană și posibilitatea oferită comunității de a se dezvolta într-o formă superioară pe ansamblu sau pe domenii de interes.

Amenințările se referă la mediul extern și reprezintă evoluții defavorabile ale acestuia privite în ansamblu, care pot îmbrăca forme extrem de diferite, plecând de a schimbările de mentalitate, lacunele legislative și evoluții economice negative sau instabile care afectează capacitatea societății de a atinge obiectivele strategice pe care și le-a propus.

Analiza SWOT a activității TRANSURBAN S.A.

Puncte forte (Strengths)	Puncte slabe (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - funcționează în conformitate cu legislația în vigoare privind: dreptul de funcționare; dreptul social; dreptul comercial; - deține în administrare directă mijloacele de transport, terenurile, clădirile, utilajele necesare executării serviciului de transport de persoane aparținând domeniului public al municipiului Satu Mare; - societatea este dotată cu mijloace de transport pentru transport public de persoane adaptate cerințelor legale; - forța de muncă calificată, cu mare experiență în domeniu (specializată pe profilul de activitate al societății), demonstrând competență și responsabilitate profesională, ceea ce face posibilă continuarea în condiții de eficiență a activității; - societatea are o veche tradiție în domeniul transportului de persoane; - soliditatea relațiilor cu beneficiarii, societatea având clienți tradiționali; - servicii competitive, societatea deține o poziție bună pe piața specifică serviciilor prestate; - existența unei piețe formate pentru serviciile societății; - management interesat în găsirea unor căi concrete pentru continuarea activității în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate; - societatea este cel mai important prestator de servicii de transport de persoane din municipiul Satu Mare deținând exclusivitate pentru transport de persoane pe teritoriul administrativ al municipiului; - deține licențe pentru: transport, vehicule și pentru traseele locale. - Societatea are încheiat un contract de servicii publice cu Municipiul Satu Mare care asigură continuitatea activității pentru perioada 2018-2024; 	<ul style="list-style-type: none"> - segment de piață determinat, fără posibilități mari de extindere; - vechimea și uzura relativ mare a parcului de mijloace de transport din dotare. - Nivel salarial redus și în neconcordanță cu responsabilitățile avute de diferitele segmente care compun transportul public local; - Imposibilitatea extinderii transportului public în afara ariei UATM Satu Mare;

Oportunități (opportunities)	Amenințări (threats)
<ul style="list-style-type: none"> - strategia de dezvoltare a transportului dezvoltată la nivel național și European; - posibilitatea de accesare fonduri europene în ceea ce privește achiziția de autobuze hibride, - posibilitatea de accesare fonduri europene în ceea ce privește creșterea gradului de informatizare a societății, printr-o dispecerizare modernă, e-ticketing; - posibilitatea de a perfecționa personalul societății în urma unor diferite cursuri - extinderea Parcului Industrial care duce la creșterea nevoii de transport, care să fie asigurată de Transurban 	<ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea rapidă a transportului cu autoturismele personale; - cadru legislativ ambiguu - criza economică; - concurența efectuată de companiile de transport județean și, care, la intrarea în municipiu, efectuează în mod ilegal transport urban. - Cursele efectuate de anumiți transportatori în mod ilegal, fără licențe de traseu

Eliminarea sau reducerea punctelor slabe presupune stabilirea unei strategii coerente și a unor direcții de acțiune care să fie adecvate și adaptate obiectivelor companiei, mediului în care se desfășoară activitatea.

3.5. ANALIZA ACTIVITĂȚII ECONOMICO-FINANCIARE.

Situațiile financiare anuale sunt destinate să satisfacă nevoile comune de informare ale utilizatorilor interni și externi. Informațiile oferite de situațiile financiare trebuie să reproducă fidel realitatea tranzacțiilor și evenimentelor survenite pe parcursul perioadei de raportare, dar și să furnizeze informații prin care să se poată aprecia eficiența managementului în gestionarea resurselor entității, a surselor de finanțare disponibile, riscurile la care entitatea este expusă prin acțiunea factorilor de mediu sau prin acțiunea managerilor.

Situațiile financiare au fost supuse auditului statutar în conformitate cu Art.47 din O.U.G.109/30.11.2011. La 31.12.2017, auditul statutar a fost efectuat de către Prim Audit, numit prin hotărârea AGA nr.14/22.12.2017, în baza contractului nr. 92/11.01.2018.

3.5.1. Analiza rezultatului exercițiului

Rezultatul exercițiului reprezintă indicatorul de sinteză cel mai reprezentativ privind situația economico-financiară pentru orice unitate economică. El se determină ca diferență dintre veniturile realizate din orice sursă de o întreprindere și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora într-un exercițiu financiar:

$$\text{Rezultatul exercițiului} = \text{Total venituri} - \text{Total Cheltuieli}$$

În perioada analizată firma a înregistrat profit. Evoluția rezultatului exercițiului în perioada analizată se prezintă astfel:

Tabel nr. 1. Evoluția rezultatului exercițiului în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

- lei -

Indicatori	2017	2018	2019	2020
1. Venituri totale	12.017.085	14.003.057	15.722.989	17.499.745
2. Cheltuieli totale	12.008.714	13.823.405	15.419.971	17.082.234
3. Impozit profit	1740	32.861	54.500	74.188
4. Rezultatul net al exercițiului	8.371	180.262	303.018	417.511

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Din tabelul prezentat se observă că TRANSURBAN S.A. a înregistrat profit în perioada analizată, lucru care poate însemna o bună gestionare a resurselor.

Analizând cele două structuri ale rezultatului se poate constata că, în perioada analizată, atât veniturile realizate, cât și cheltuielile efectuate au avut o evoluție fără modificări semnificative, astfel încât rezultatul exercițiului este pozitiv în perioada analizată.

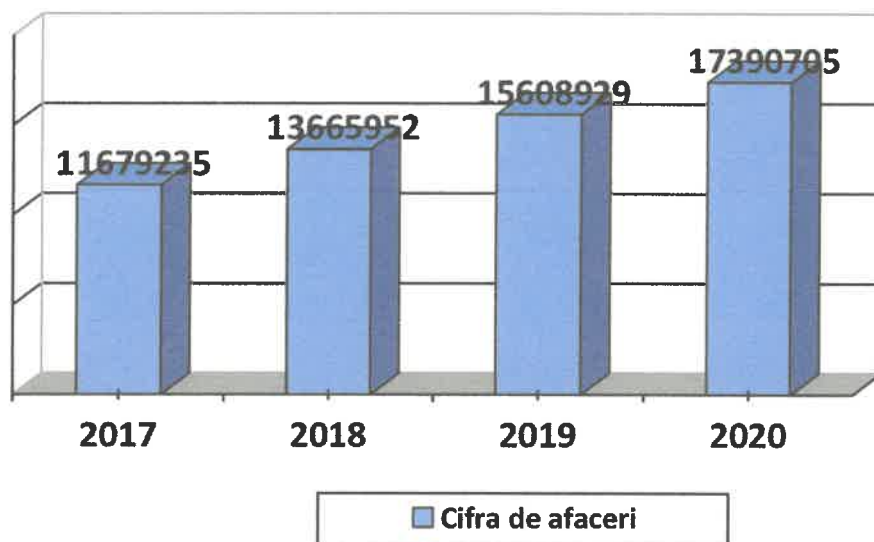
Pentru a explica în detaliu evoluția rezultatului trebuie să analizăm structurile de venituri realizate și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora.

3.5.2. Analiza principalelor venituri

Veniturile reprezintă creșteri ale beneficiilor economice înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de intrări sau creșteri ale activelor sau descreșteri ale datoriilor, care se concretizează în creșteri ale capitalurilor proprii, altele decât cele rezultate din contribuții ale acționarilor. Principalele venituri realizate de societate sunt veniturile aferente cifrei de afaceri netă. Cifra de afaceri netă reprezintă totalitatea veniturilor realizate din livrările de bunuri și prestările de

servicii și alte venituri din exploatare, mai puțin reducerile comerciale acordate clienților. Prin reglementările contabile în vigoare în cifra de afaceri se mai includ și veniturile din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri.

Grafic 1 - Dinamica cifrei de afaceri a TRANSURBAN S.A.



Observăm că în perioada analizată cifra de afaceri are un trend aleator, influența semnificativă fiind dată de componența subvenției, astfel subvenția pentru cheltuieli de exploatare (nepurtătoare de TVA până în anul 2018), are o creștere de 353,30%, de la 2.663.402 lei la 31.12.2017, la 9.409.770 lei la 31.12.2020, însemnând 6.746.368 lei, influență a funcționării începând cu luna iulie 2018 după noul contract de delegare în gestiune directă a serviciului de transport public local de călători nr.231/28.06.2018-32403/28.06.2018 în care calculul subvenției pentru cheltuielile de exploatare numită compensație se face în funcție de km efectuați și prețul pe km.

O diminuare îngrijorătoare a veniturilor din vânzarea biletelor și abonamentelor se datorează concurenței generată de societățile de transport licențiate pe unele trasee importante din Municipiu, care se suprapun cu traseele noastre.

Este interesant de analizat componența cifrei de afaceri:

Tabel nr. 2. Componența cifrei de afaceri și a subvențiilor în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Indicatori	2017		2018		2019		2020	
	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%
Venituri din vânzarea produselor reziduale – ct 703	4.648	0,04	36.670	0,27	26.476	0,17	78.148	0,44
Venituri din lucrări executate și servicii	4.388.555	37,58	4.889.340	35,78	5.086.224	32,59	3.311.539	19,04

prestate – ct 704									
Venituri din redevențe și chirii – ct 706	149.499	1,28	144.108	1,05	140.315	0,90	125.569	0,72	
Venituri din vânzarea mărfurilor - ct 707	229	0	0	0	0	0	0	0	
Venituri din activități diverse – ct 708	1.101.177	9,42	577.148	4,22	330.461	2,12	173.606	1,00	
Venituri din subvenții – ct 741 din care aferente CA – ct 7411	6.744.143		8.018.686		10.025.453		13.701.843		
de exploatare-7412,7414	3.371.725	28,86	3.961.289	28,98	4.469.010	28,63	4.292.073	24,68	
	2.663.402		3.097.434		5.556.443		9.409.770		
Total cifra de afaceri	11.679.235	100	13.665.952	100	15.608.929	100	17.390.705	100	

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Din datele prezentate, în perioada analizată se constată un trend descendent al ponderii veniturilor din activitatea de bază (bilete și abonamente vândute) de la 37,58% în 2017 la 35,59% în 2019 și la 19,04% în 2020, influență a introducerii facilității de călătorie subvenționată 100% pentru elevi începând cu luna septembrie 2020 și mai ales datorită instaurării stării de urgență aferente pandemiei cu SARS COV 2 începând cu luna martie 2020

Veniturile reprezentate de activități conexe (curse regulate speciale, atelier reparații, ITP, spălătorie, servicii parcare, autogară, reclame) au o pondere relativ mică (până la 10%) în total cifra de afaceri și au o evoluție descendentă în perioada analizată, în principal datorită apariției mai multor stații ITP, conform noului contract valabil din iunie 2018 s-au sistat cursele regulate speciale, ponderea cea mai mare până în 2018 datorându-se contractului cu Auchan România.

Se constată, de asemenea, că veniturile din subvenții aferente cifrei de afaceri sunt cât de cât constante, în timp ce subvențiile pentru acoperirea cheltuielilor cu materiile prime și materialele au crescut în perioada analizată, creștere semnificativă dată de: începând cu anul 2018 a devenit purtătoare de TVA, creșterea începând cu anul 2019 a redevenței pentru bunurile concesionare la nivelul amortizării lunare a acestora, creșterea cheltuielilor cu personalul pe fondul creșterii salariului minim brut garantat în plată, creșterea salariilor personalului și al acordării altor facilități reglementate, pentru angajați.

a) Analiza veniturilor din prestări servicii

Tabel nr. 3. Componența veniturilor din prestări servicii și activități conexe în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

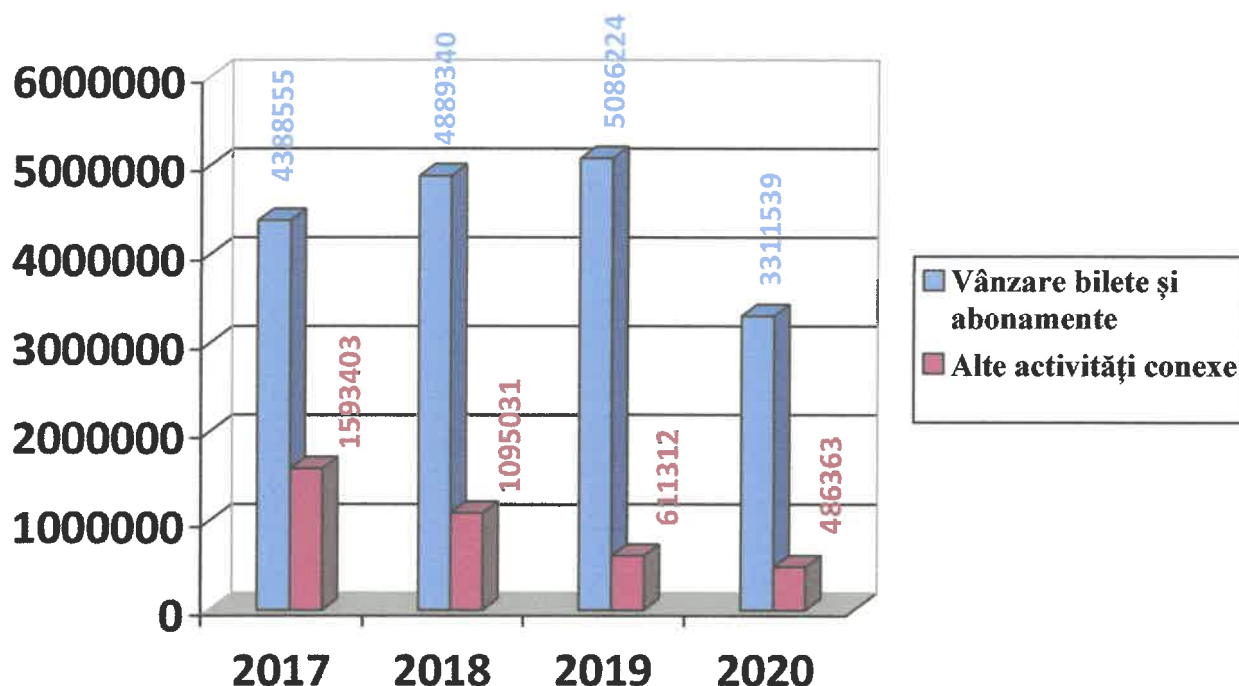
Nr. Crt.	Indicatori	2017		2018		2019		2020	
		Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%
1	Venituri din subv. pentru dif.	3.371.725	28,05	3.961.289	28,28	4.469.010	28,42	4.292.073	24,53

	de preț la transport								
2	Venituri bilete și abonamente	4.388.555	36,52	4.889.340	34,92	5.086.224	32,35	3.311.539	18,92
3	Venituri din subventii de exploatare	2.663.402	2,21	4.057.397	28,98	5.556.443	35,34	9.409.770	53,77
4	Venituri din subventii de investiții	709.016							
	Subtotal activ principală	10.423.682	86,74	12.908.026	92,18	15.111.677	96,11	17.013.382	97,22
6	Venituri din ITP	204.469	1,7	129.859	0,92	157.940	1,00	91.284	0,52
6	Venituri atelier	11.236	0,09	7.163	0,05	9.419	0,05	7.219	0,04
7	Venituri din tahografe, GPS	122.123	1,01	56.925	0,40	40.059	0,25	30.699	0,17
8	Ven. serv. transp	714.907	5,95	348.974	2,49	9.096	0,06	1.499	0
9	Ven. spălătorie	10.572	0,09	9.551	0,07	9.882	0,06	8.385	0,05
10	Venituri parcare	19.963	0,17	24.240	0,17	22.450	0,14	18.595	0,11
11	Venituri reclame	104.338	0,87	90.668	0,64	105.864	0,67	99.215	0,57
12	Venituri autogara	2.820	0,02	270	0	0		0	
13	Venituri din redevente si chirii	149.499	1,24	144.108	1,02	140.315	0,89	12.000	0,07
14	Alte venituri	253.476	2,10	283.273	2,02	115.287	0,73	217.467	1,24
	Subtotal activit. conexe	1.593.403	13,26	1.095.031	7,82	611.312	3,88	486.363	2,78
	Total venituri din prestări servicii	12.017.085	100	14.003.057	100	15.722.989	100	17.499.745	100

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Din tabelul prezentat se mai observă că veniturile realizate din activitățile secundare au o pondere foarte mică (cca 2-13% pe an) în total venituri din prestări servicii ceea ce, încă înseamnă, o slabă valorificare a resurselor materiale existente, datorată pe de o parte concurenței puternice pe acest segment, cât și lipsei de publicitate a acestor servicii, societatea fiind situată și într-o zonă a orașului destul de mărginașă.

Grafic 2 - Dinamica veniturilor din activitatea principală și a veniturilor din activități conexe, în perioada 01.01.2017 -31.12.2020 la TRANSURBAN S.A.



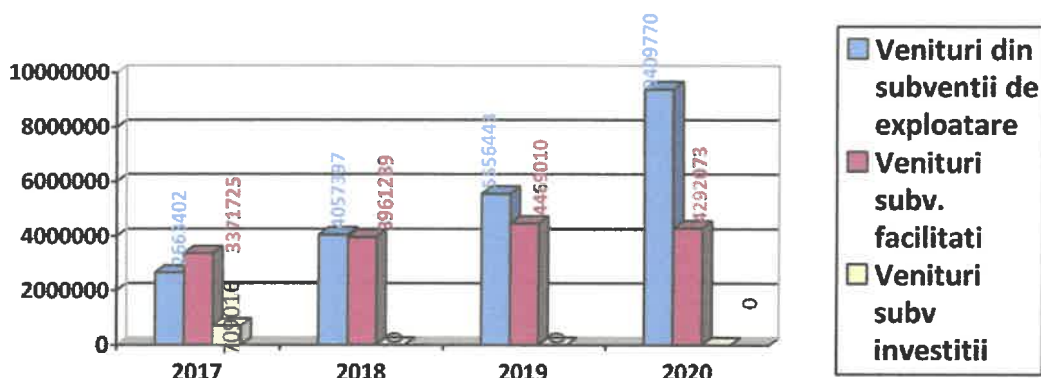
Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Remarcăm o creștere în anul 2018 față de 2017, datorată modificării pretului la bilete și abonamente, iar în anul 2020 față de 2019 se remarcă o scădere a veniturilor din bilete și abonamente, scădere datorată pandemiei generate de SARS COV 2.

b) Analiza veniturilor din subvenții de exploatare

Se remarcă creșterea ponderii veniturilor din subvenții de exploatare, datorită schimbării structurii Contractului de delegare și a condițiilor impuse de acesta, datorită măririi sumei provenite din redevența pe care o plătim pentru bunurile concesionate, aceasta fiind stabilită la nivelul lunar al amortizării (în condițiile în care, începând cu anul 2019 autoritatea contractantă a achiziționat anual autobuze noi) precum și a creșterii cheltuielilor cu personalul.

Grafic 3 - Dinamica veniturilor din subvenții aferente veniturilor, în perioada 01.01.2017 -31.12.2020 la TRANSURBAN S.A.



Felul subvențiilor, valoarea, precum și metodologia de calcul a acestora sunt reglementate prin hotărâri ale Consiliului Local al Municipiului Satu Mare precum și prin Contractul de delegare în gestiune directă a serviciului de transport public local de călători nr.231/28.06.2018-32403/28.06.2018

$$\text{Venituri din transport urban} = \frac{\text{Venituri totale din transport}}{\text{Total km efectiv realizați}} \times \text{Km efectiv realizați în interior municipiu}$$

$$\text{Cheltuieli din transport urban} = \frac{\text{Costuri totale ale activ de transport}}{\text{Total km efectiv realizați}} \times \text{Km efectiv realizați în interior municipiu}$$

În condițiile în care se pune accent pe întărirea disciplinei financiare la nivelul operatorilor economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, existând riscul diminuării resurselor bugetare primite, managementul firmei trebuie să-și pună întrebarea posibilității acoperirii riscurilor ce decurg din neplata subvențiilor de exploatare în viitor, sens în care se va căuta diminuarea consumurilor alocate kilometrilor efectiv realizați.

3.5.3. Analiza principalelor cheltuieli

Cheltuielile reprezintă diminuări ale beneficiilor înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de ieșiri sau scăderi ale valorii activelor sau creșteri ale datoriilor, care se concretizează în reduceri ale capitalurilor proprii altele decât cele rezultate din distribuirea acestora către acționari. Altfel spus, cheltuielile entității reprezintă valori plătite sau de plătit pentru consumul de stocuri și servicii prestate, cheltuieli de personal, executarea unor obligații legale sau contractuale etc. În categoria cheltuielilor se mai includ și pierderile rezultate sau ca urmare a activității curente

a entităţii, provizioanele, amortizările și ajustările pentru depreciere sau pierdere de valoare.

Pentru a face o analiză detaliată a cheltuielilor trebuie să prezentăm structura acestora în perioada analizată.

Tabel nr.5 – Structura chetuielilor de exploatare în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Indicatori	2017		2018		2019		2020	
	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%
Cheltuieli cu materialele consumabile 601;602	3.182.200	26,58	3.589.104	26,04	3.371.107	21,86	2.839.436	16,71
Alte chelt. materiale	295.881	2,47	339.687	2,46	81.910	0,53	75.835	0,45
Cheltuieli cu energia și apa	250.426	2,09	223.131	1,62	246.984	1,60	285.906	1,68
Cheltuieli cu mărfurile	0	0	0	0	0	0	0	0
Cheltuieli de personal, din care:	6.804.817	56,84	7.940.461	57,62	8.745.723	56,71	10.261.146	60,40
<i>Nr. Mediu salariați*</i>	162		162		165		155	
<i>Sal. Mediu lunar/pers*</i>	2.441		3.401		3.998		5.117	
Ajustari imobilizari 6811+6813-7813	773.911	6,46	450.103	3,26	430.842	2,79	420.533	2,47
Ajustari active circulante 654+6814-754-7814	2.237	0,02	63.228	0,45	21.606	0,14	23.290	0,14
Alte cheltuieli de exploatare. din care:	956.646	7,99	1.514.973	10,99	2.603.208	16,88	3.080.573	18,13
Cheltuieli cu prestațiile externe	792.707	6,62	1.225.529	8,89	2.328.803	15,10	2.791.380	16,43
Cheltuieli cu impozite și taxe	163.939	1,37	289.444	2,10	274.405	1,78	289.193	1,70
Alte cheltuieli	1.763	0,01		0		0		0
Total Cheltuieli de exploatare	11.972.000	100	13.781.000	100	15.419.470	100	16.986.719	100

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

*exclusiv contractele de mandat

Din tabelul prezentat mai sus se observă că în perioada analizată principalele categorii de cheltuieli sunt reprezentate de:

- cheltuielile cu materialele consumabile cu o pondere de aproximativ 25%;
- cheltuielile cu personalul cu o pondere de aproximativ 58%;
- cheltuielile cu prestațiile externe de aproximativ 12%;
- alte cheltuieli - cu ponderi mici – sub 3%.

a. Analiza cheltuielilor cu materialele consumabile

În categoria materialelor consumabile, principala pondere este ocupată de combustibili. Combustibilii (motorină și lubrefianți) sunt utilizați pentru următoarele categorii de autovehicule:

- autobuze și midibuze pentru transport urban;
- autobuze și midibuze pentru transport extraurban;
- autovehicule pentru realizarea de servicii, altele decât transportul în comun.
- autoturisme pentru scop administrativ.

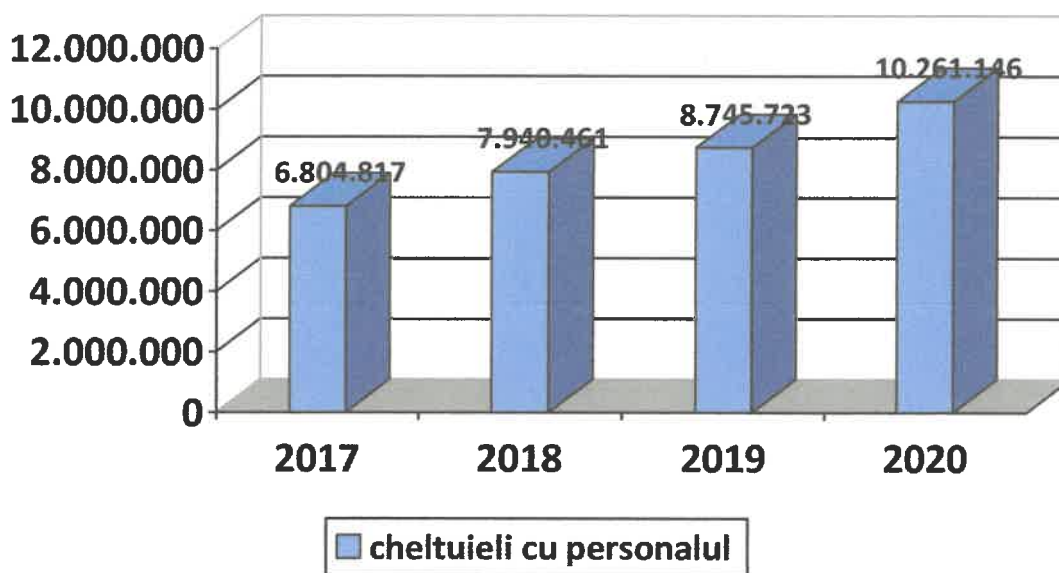
Alimentarea autobuzelor și a midibuzelor se face pe baza unor norme de consum propuse de o comisie tehnică în funcție de categoriile de autovehicule din dotarea TRANSURBAN SA. Aceeași comisie propune consumuri suplimentare specifice anotimpurilor (vară – aer

condiționat, iarnă- încălzire). Stabilirea consumurilor se face zilnic pe baza consumurilor normate în funcție de distanța fiecărui traseu, iar compararea consumurilor efective cu cele normate se face la inventariere.

b. Analiza cheltuielilor cu personalul

Cheltuielile cu personalul au cea mai mare pondere în totalul cheltuielilor, aproximativ 58%. Având în vedere obiectul de activitate – de prestări servicii – ponderea foarte mare a acestora poate fi justificată.

Grafic 5 - Dinamica cheltuielilor cu personalul în perioada 01.01.2017-31.12.2020 la TRANSURBAN S.A.



Analizând cheltuielile cu personalul și în consecință structura personalului, se trag următoarele concluzii:

- cheltuielile cu personalul au o pondere semnificativă în total cheltuieli de exploatare, de aproximativ 58%;
- numărul mediu de salariați variază de la an la an, mai mult datorită fluxului de personal cauzat de pensionări, lichidări și angajări funcție de necesități la șoferi;
- salariul mediu pe salariat crește de 2.441 lei/lună la 5.117 lei/ lună, în principal datorită acordării tichetelor de masă, a creșterii salariului de bază minim brut și a măririlor de salarii din septembrie 2018, februarie 2019, octombrie 2019, februarie 2020 conform CCM.

- Propunem o evidență analitică riguroasă pe fiecare activitate pentru a se putea lua măsuri pentru eficientizarea acestora.

c. Analiza cheltuielilor cu amortizarea

Cheltuielile cu amortizarea sunt cheltuieli neplătite cu o pondere relativ mică în totalul cheltuielilor de exploatare (de aproximativ 2-5%) având în vedere gradul de amortizare ridicat al utilajelor din dotare.

3.5.4. Analiza indicatorilor de sinteză

a. Analiza productivității muncii

Productivitatea muncii se exprimă ca raport între veniturile realizate în cursul exercițiului (venituri din exploatare sau cifră de afaceri) și numărul mediu de salariați.

Vom considera în analiză veniturile din exploatare totale și vom calcula productivitatea medie a muncii lunară.

$$\text{Productivitatea muncii} = \text{Venituri totale} / (\text{număr mediu de salariați} * 12 \text{ luni})$$

Numărul de salariați este numărul total de salariați (personal), existent în evidențele unității, angajat pe bază de contract de muncă sau pe bază de documente generatoare de drepturi și obligații pentru ambele părți.

Tabel nr. 6 Structura personalului la final de an, în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Structura de personal	2017		2018		2019		2020	
	Nr. de pers	%	Nr. de pers	%	Nr. de pers	%	Nr. de pers	%
TESA	18	10,91	16	9,76	15	9,09	15	9,38
Operativ	20	12,12	20	12,20	19	11,52	18	11,25
Mecanici-depanare	16	9,70	18	10,97	16	9,70	16	10
Conducători auto	79	47,88	76	46,34	80	48,48	78	48,75
Vânzători bilete	12	7,27	14	8,53	13	7,88	13	8,12
Controlori bilete	11	6,67	10	6,10	10	6,06	10	6,25
Muncitori necalificați	0	0	0	0	0	0	0	0
Paza, auxiliari	9	5,45	10	6,10	12	7,27	10	6,25
TOTAL	165	100	164	100	165	100	160	100

Productivitatea reprezintă capacitatea muncii de a crea o anumită cantitate de valori de întrebuințare într-o unitate de timp reflectând în ultimă instanță eficiența cu care este cheltuită o cantitate de muncă.

Tabel nr.7 Evoluția productivității muncii la TRANSURBAN SA în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Indicatori	2017		2018		2019		2020	
	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%
Venituri din exploatare	8.791.000	100	9.608.000	109,29	10.052.000	104,62	7.981.000	79,40
Numar mediu de salariați	162	100	162	100	158	97,53	155	98,10
Productivitatea lunară	4.522	100	4.942	109,29	5.302	107,28	4.291	80,93

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

În perioada analizată, pe total activitate productivitatea muncii a crescut de la 4.522 lei/lună în anul 2017 la 5.302 lei/lună în 2019, anul 2020 fiind un an pandemic cu scaderi ale veniturilor datorate restricțiilor impuse de autorități fapt care a dus implicit și la scăderea productivității.

Analiza productivității muncii trebuie corelată cu dinamica cheltuielilor salariale.

Cheltuielile salariale sunt cheltuielile ocazionate de plata salariilor către angajații unității.

Creșterea sau diminuarea nivelului salariilor se mai poate datora măririi numărului de angajați și a modificării structurii salariaților, în sensul că ponderea salariaților cu studii medii și superioare sau gradul de calificare al salariaților se modifică, ori respectarea contractului colectiv de muncă pe componenta sporuri la salariul de bază, toate acestea constituind elemente esențiale în creșterea salariilor individuale și implicit a cheltuielilor salariale.

Interesant este de analizat și calculul productivității muncii fără a se lua în considerare subvențiile aferente cifrei de afaceri.

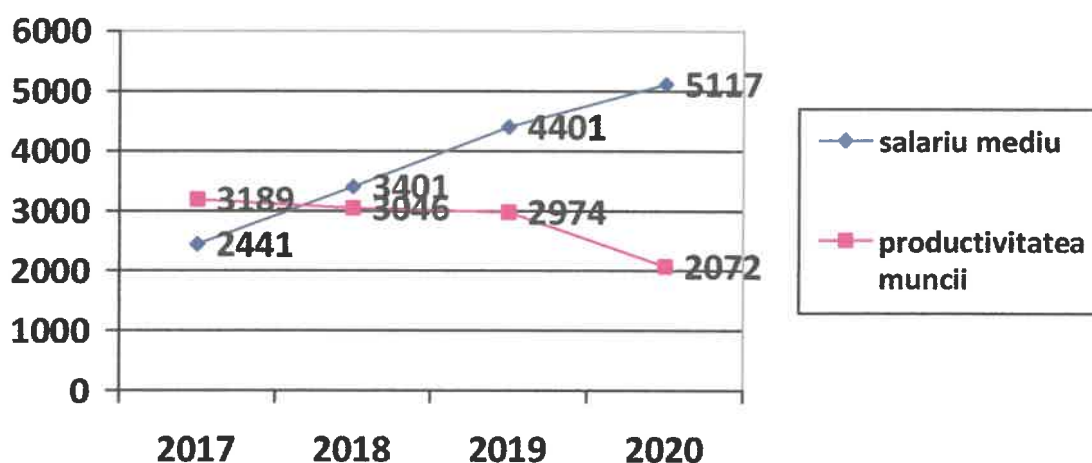
Tabel nr.8 Evoluția productivității muncii (fără venituri din subvenții aferente cifrei de afaceri) la TRANSURBAN SA în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Indicatori	2017		2018		2019		2020	
	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%	Valoare - lei -	%
Venituri din exploatare – subv aferente cifrei de afaceri	6.199.000	100	5.921.000	95,52	5.639.000	95,24	3.853.000	68,33
Număr de salariați	162	100	162	100	158	97,53	155	98,10
Productivitatea lunară	3.189	100	3.046	95,52	2.974	97,63	2.072	69,67

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Se observă că, în lipsa subvenției, productivitatea muncii scade în perioada 2017-2020, ajungând la 2.072 lei/lună în 2020, aceasta scădere se datorează în primul rând gratuitatilor noi introduse, sume ce intra în subvenții scăzând astfel veniturile proprii și totodată scăderea este influențată și de pandemia generată de SARS COV 2 (reducerea curselor, restricționarea programului de circulație), creșterea cheltuielilor de natură salarială din această perioadă fiind totuși justificate, în corelație și cu prevederile corespunzătoare din legea bugetului de stat.

Grafic 6 - Evoluția comparativă salariu mediu - productivitatea muncii (fără subvenții) la TRANSURBAN S.A.



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

b. Analiza cheltuielilor la 1000 lei venituri

Indicatorul măsoară efortul (cheltuiala) pe care îl (o) face întreprinderea pentru a realiza un venit de 1000 lei. Din punctul de vedere al optimului economic va fi apreciată ca pozitivă situația în care nivelul cheltuielilor la 1000 de lei venituri este în dinamică în scădere, aceasta însemnând creșterea eficienței cheltuielilor ca urmare a faptului că o cheltuială mai mică generează același volum al veniturilor.

$$\text{Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri} = \frac{\text{Cheltuieli totale}}{\text{Venituri totale}} \times 1000$$

Tabel nr.9 Evoluția cheltuielilor la 1000 lei venituri la TRANSURBAN SA în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

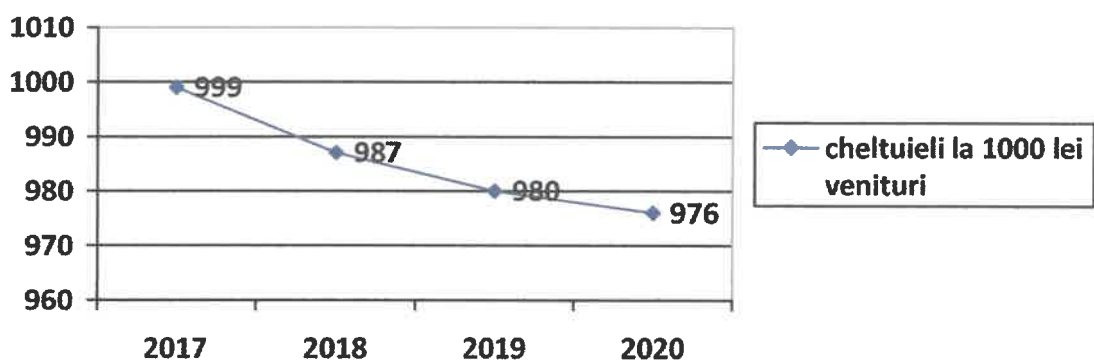
Indicatori	2017	2018	2019	2020
Venituri totale	12.017.085	14.003.057	15.722.989	17.499.745
Cheltuieli totale	12.008.714	13.823.405	15.419.971	17.082.234
Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri	999,30	987,17	980,72	976,14

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Indicatorul este util în analiză pentru că realizează legatura direct cu rentabilitatea firmei (dacă se consumă o anumită valoare pentru a realiza un venit de 1000 lei, înseamnă că diferența până la această valoare a venitului o reprezintă profitul firmei sau, generalizând, orice scădere a nivelului de cheltuială este echivalent cu o creștere a profitului firmei).

Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri are o valoare mai mică de 1000 lei, ceea ce înseamnă o situație bună pentru societate, având un trend aleator.

Grafic 7 - Evoluția cheltuielilor la 1000 lei venituri în perioada 01.01.2017 - 31.12.2020 la TRANSURBAN S.A.



Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Posibilitățile de îmbunătățire ale indicatorului trebuie căutate în măsurile de scădere a cheltuielilor și de creștere a veniturilor, măsuri prezentate la analiza principalelor componente ale veniturilor și cheltuielilor.

c. Analiza stării mijloacelor fixe

Analiza stării mijloacelor fixe se poate realiza cu ajutorul indicatorului coeficient al amortizărilor:

$$\text{Coeficientul amortizărilor} = \frac{\text{Amortizarea imobilizarilor corporale totală}}{\text{Valoarea brută a imobilizărilor corporale}}$$

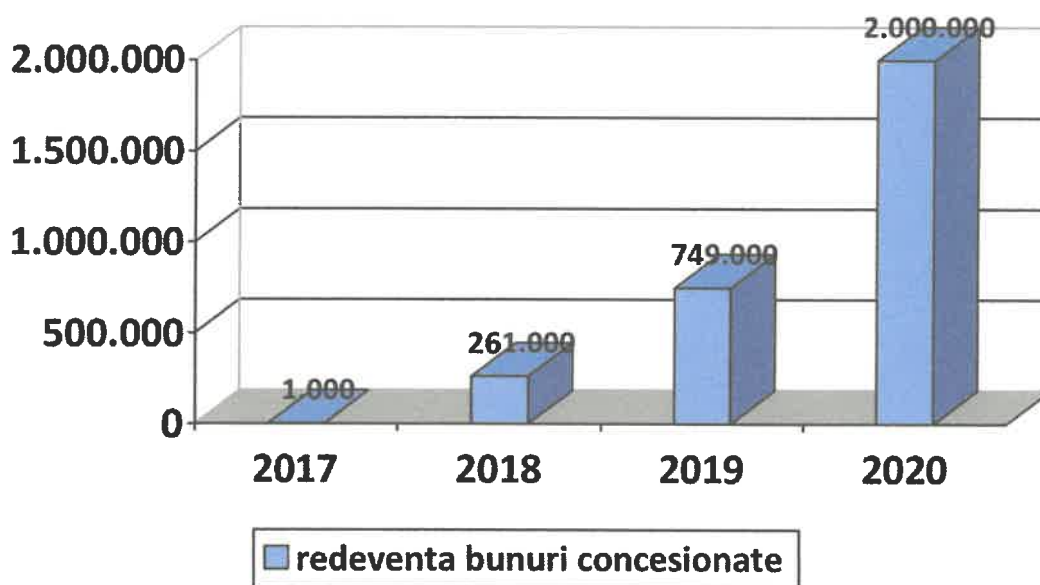
Tabel nr. 10 Calculul coeficientului amortizărilor

Indicatori	2017	2018	2019	2020
Valoarea brută a imobilizărilor corporale	4.576.243	4.109.741	4.501.993	4.456.819
Amortizarea imobilizărilor corporale totală	3.473.764	2.809.215	3.236.008	2.976.182
Coeficientul amortizărilor	0,76	0,68	0,72	0,67

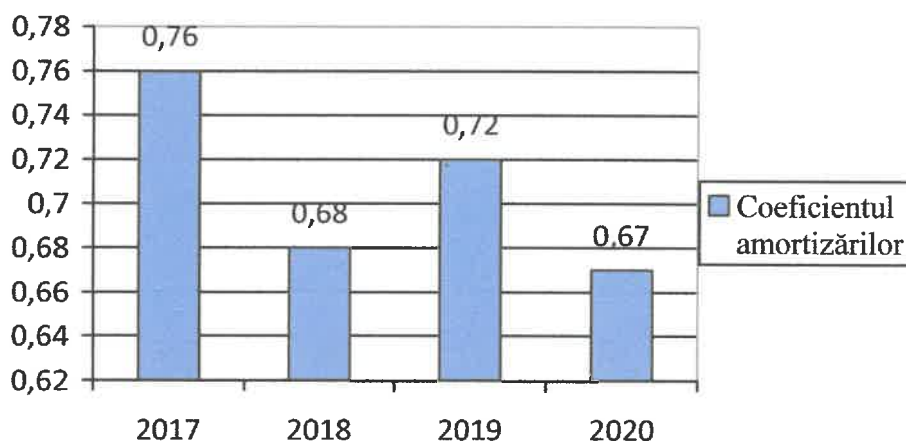
Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Din analiza indicatorului se observă că valoarea uzurii de la 76% a scăzut în ultimii ani până 67% la ceea ce indică o ușoară remediere a situației alarmante pentru întreprindere, mijloacele fixe suferind un proces de îmbătrânire accentuat. Activele din domeniul public date în administrarea TRANSURBAN SA, evidențiate extrabilanțier, reprezintă marea parte a parcului auto destinat activității de bază. Majoritatea sunt amortizate integral, dar în anul 2019 și 2020 parcul a fost reînnoit cu 17 autobuze noi date în concesiune, a căror amortizare lunară se regăsește la Transurban SA sub forma redevenței pentru bunurile concesionate.

Grafic 5 - Dinamica cheltuielilor cu redeventa în perioada 01.01.2017-31.12.2020 la TRANSURBAN S.A.



Grafic 8- Evoluția gradului de uzură a mijloacelor fixe, în perioada 01.01.2017 - 31.05.2020



Uzura accentuată a mijloacelor fixe are efecte nefavorabile asupra productivității și asupra serviciilor realizate de firmă (calitate inferioară) și nu în ultimul rând asupra prețului de cost mare (consumuri mari de resurse: combustibili, piese de schimb etc).

d. Analiza lichidității generale și a lichidității curente

Lichiditatea generală se calculează ca raport între activele curente și datoriile curente

$$\text{Lichiditatea generală} = \frac{\text{Active curente}}{\text{Datorii curente}}$$

Lichiditatea curentă se calculează ca raport dintre activele curente diminuate cu valoarea stocurilor și datoriile curente

$$\text{Lichiditatea curentă} = \frac{\text{Active curente} - \text{Stocuri}}{\text{Datorii curente}}$$

Tabel nr. 11 Calculul Lichidității generale în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Indicatori	2017	2018	2019	2020
Active curente	2.554.484	3.076.033	3.333.701	4.699.964
Datorii curente	936.011	1.696.663	1.609.793	2.771.734
Lichiditatea generală	2,73	1,81	2,07	1,69
Active curente-stocuri	2.227.846	2.730.764	2.963.089	4.411.548
Lichiditatea imediată	2,38	1,61	1,84	1,59

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

Activele curente reprezintă activele circulante ale firmei și cheltuielile în avans. Datoriile curente cuprind datoriile pe termen scurt, fiind formate din următoarele elemente: datoriile față de furnizori, împrumuturile bancare pe termen scurt, ratele la creditele pe termen lung scadente în perioada considerată, impozitele și taxele de plătit, cheltuieli cu personalul, venituri în avans într-o perioadă de până la un an, etc.

Lichiditatea generală este cel mai utilizat mod de apreciere a lichidității pentru că indică măsura în care drepturile creditorilor pe termen scurt sunt acoperite de valoarea activelor care pot fi transformate în lichidități până la scadența datoriilor. Nivelul acestei rate trebuie să fie mai mare decât 1, însă el trebuie comparat și cu nivelul mediu înregistrat în ramura în care își desfășoară activitatea firma. Nivelul normal al acestei rate se situează între 1,2 și 2.

Lichiditatea curentă (imediată) se consideră un test acid pentru măsurarea capacității firmei de a-și onora obligațiile pe termen scurt. Sunt eliminate din cadrul activelor stocurile, acestea fiind cel mai puțin lichide dintre component atunci când se pune problema lichidării acestora. Valoarea lichidității curente trebuie să fie cuprinsă între 0,8 și 1.

Grafic 9- Evoluția lichidității generale și a lichidității curente în perioada 01.01.2017 - 31.12.2020



Atât lichiditatea generală, cât și lichiditatea curentă se situează în limite rezonabile, indicând o bună capacitate a firmei de a-și onora datoriile curente din valoarea activelor care pot fi transformate rapid în lichidități

e. Analiza indicatorilor de rentabilitate

Rentabilitatea este definită sintetic ca fiind capacitatea întreprinderii de a realiza profit, necesar atât dezvoltării, cât și remunerării capitalurilor.

Tabel nr. 12 Indicatori de rentabilitate în perioada 01.01.2017 – 31.12.2020

Indicatori	2017	2018	2019	2020
Profit net	8.731	180.262	303.018	417.511
Profit brut	10.111	213.123	357.518	491.699
Capitaluri proprii	2.511.343	2.691.605	2.994.623	3.412.134
Cifra de afaceri	8.829.170	9.608.556	15.608.929	17.390.705
Rata rentabilității financiare (%)	0,34	6,70	10,12	12,24
Rata profitului brut (%)	0,11	2,22	2,29	2,83

Sursa: prelucrare pe baza situațiilor financiare

f. Analiza ratei rentabilității financiare

Rata rentabilității financiare, permite aprecierea eficienței investițiilor de capital ale acționarilor și oportunitatea menținerii acestora, calculându-se ca raport între rezultatul net al exercițiului financiar și capitalul propriu:

$$\text{Rata rentabilității financiare} = \frac{\text{Profit net anualizat}}{\text{Capitaluri proprii}} \times 100$$

Rata rentabilității financiare, în perioada analizată, se situează în limite acceptabile, mai puțin în anii 2017 și ulterior 2018, când costul vânzărilor a crescut mult în raport cu ceilalți ani (valori bune sunt considerate cele peste 12%).

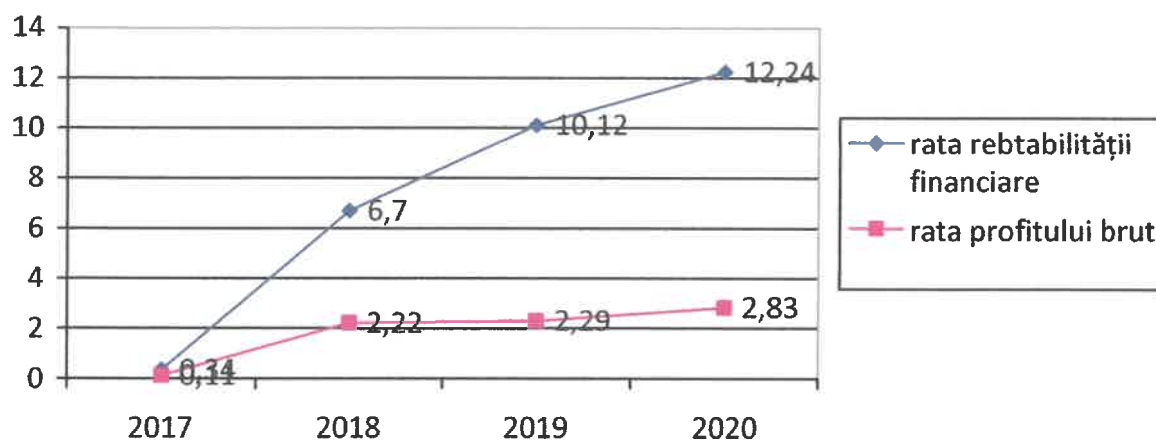
g. Analiza ratei profitului brut

Rata profitului brut caracterizează nivelul profitului brut obținut la 1 leu vânzări nete. Mărimea lui trebuie să rămână stabilă sau să crească în dinamică. Micșorarea nivelului acestui raport semnifică creșterea costului vânzărilor. Rata profitului brut depinde de influența următorilor factori: structura producției vândute; costurile producției vândute și prețurile de vânzare.

$$\text{Rata profitului brut} = \frac{\text{Profit brut}}{\text{Cifra de afaceri}} \times 100$$

Rata profitului brut în perioada analizată se situează în limite acceptabile (este considerată bună valoarea de peste 3% a acestui indicator), mai puțin în anul 2017, când micșorarea acestui indicator demonstrează creșterea costului vânzărilor.

Grafic 10- Evoluția ratei rentabilității financiare și a ratei profitului brut în perioada 01.01.2017 - 31.12.2020



Specific activității, influența obținerii subvențiilor din exploatare la nivelul realizat, este determinantă în stabilirea gradului de realizare al indicatorilor de rentabilitate analizați.

4. OBIECTIVE GENERALE PENTRU DEZVOLTAREA DURABILĂ A SERVICIULUI DE TRANSPORT LOCAL DE PERSOANE. CONSIDERENTE GENERALE

La baza prezentei analize stau următoarele criterii de modernizare și eficientizare a serviciului de transport urban local de persoane:

- existența unui cadru politic coerent care să nu împiedice buna desfășurare a activității de transport prin decizii luate fără o temeinică analiză asupra tuturor implicațiilor subsecvente;

- 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, precum și a compensației, astfel încât aceste sisteme de subvenționare să nu fie considerate ajutoare de stat incompatibile cu cadrul european;

- Finalizarea demersurilor pentru îndeplinirea criteriilor necesare posibilității de accesare de fonduri europene;

- Dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciilor de transport public de persoane, în concordanță cu programele de dezvoltare economico-sociale ale localității, precum și a infrastructurii aferente acestora.

- satisfacerea în condiții optime a nevoilor populației, precum și a instituțiilor publice și agenților economici de pe raza teritorial administrativă a localității;

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor prin promovarea calității și eficienței transportului public local de persoane;

- menținerea serviciului de transport public local la indicatorii de performanță propuși;

Aceste criterii arată:

- dacă există cadru legislativ adecvat;

- dacă autoritatea locală a adoptat o concepție concretă în ceea ce privește gestionarea transportului local de călători;

- dacă autoritatea locală a creat structurile necesare în vederea planificării, reglementării și controlului efectiv al acestui serviciu;

- dacă există voința politică de a lua decizii dificile pentru menținerea tarifelor titlurilor de călătorie la nivele care să permită operatorilor să acopere costurile sau să ia măsuri care să diminueze utilizarea automobilelor private sau transportului local de foarte mică capacitate.

- gradul de finanțare pe care îl are societatea de transport comparativ cu prevederile legale, raportat la cheltuielile efectuate în baza contractului de delegare a gestiunii.

5. OBIECTIVE SPECIFICE PLANULUI DE ADMINISTRARE

1. Optimizarea programului de transport local, pentru ridicarea gradului de satisfacție și încredere al utilizatorilor serviciului public de transport local:

Măsuri:

- prin intermediul personalului aflat în contact direct cu publicul (controlori, vânzători de bilete, birou relații cu publicul), precum și utilizând resursele online, se vor culege periodic informații referitoare la nivelul de satisfacție și încredere al utilizatorilor serviciului public de transport local (dacă capacitatea oferită este suficientă la orele de vârf, dacă condițiile de confort sunt satisfăcătoare în raport cu pretențiile utilizatorilor, etc.) astfel încât să se poată estima necesarul de suplimentat, intensificarea ori diminuarea curselor pe anumite trasee, alte trasee posibil de implementat, calitatea dorită a dotărilor mijloacelor de transport, mai ales că se intenționează înnoirea parcului auto. În acest sens trebuie concepute chestionare adecvate, pe care personalul nostru ori clienții cărora aceștia le vor înmâna, să le completeze și să le depună spre analiză;
- pe pagina de facebook a societății se vor organiza sondaje on-line privind transportul de persoane pe linii, sondaje-chestionar privind calitatea serviciului de transport, sugestii, reclamații, etc;
- prin intermediul mijloacelor moderne puse la dispoziția cetățenilor, călătorilor noștri, varianta dialogului civilizat cu aceștia să poată crește gradul de flexibilitate în decizii;
- conceperea de materiale publicitare care să determine reprioritizarea transportului în comun în raport cu transportul cu autovehiculul propriu și distribuirea acestora sub formă de pliante, fluturași ori semne de carte, în special în școli pentru a veni în sprijinul nevoii de mobilitate a elevilor, ori cu ocazia anumitor evenimente organizate de către municipalitate;
- realizarea unor spoturi publicitare radio și TV și difuzarea acestora pe posturile locale și pe site-ul propriu.

2. Înnoirea parcului de autobuze cu autobuze noi. Dotarea cu echipamente moderne de management al traficului, introducerea de sisteme noi de informare în stații a călătorilor și de dispecerizare, validare a legitimațiilor de călătorie, pentru eficientizarea utilizării capacităților de transport și a fondurilor publice:

Având în vedere uzura fizică a parcului auto din dotare, în următorii ani este absolut necesară achiziția de autobuze noi. Această măsură va duce la

- creșterea satisfacției călătorilor, precum și al numărului acestora;
- reducerea cantității de combustibili utilizați de către mijloacele de transport în comun;
- reducerea poluării mediului înconjurător.
- asigurarea continuității serviciului public.

Măsuri:

Municipiul Satu Mare, cu sprijinul nemijlocit al Transurban SA Satu Mare a reușit să obțină finanțare pentru achiziția a 17 autobuze hibrid Solaris, din care au fost livrate 11 bucăți în anul 2020 și 6 în anul 2021.

De altfel, prin Contractul de delegare, atât Municipiul Satu Mare, cât și societatea noastră și-au asumat politica de investiții, astfel încât anual se vor achiziționa autobuze noi, până în anul 2024.

De asemenea achiziția de echipamente moderne de management al traficului, introducerea de sisteme noi de informare în stații a călătorilor și de dispecerizare, validare a legitimațiilor de călătorie, pentru eficientizarea capacităților de transport sunt deziderate care sunt avute în vedere

pentru implementare. Acestea se vor realiza prin programul de finanțare pe fonduri europene, Axa 4. Au fost demarate licitații pentru:

- autogară modernă pe partea dreaptă a Someșului, care să fie punct de transbordare a călătorilor care utilizează transportul public județean (obiectiv recepționat de Municipiul Satu Mare în iulie 2021);

- sistem de management al traficului ultra modern, care să permită dispecerilor vizualizarea în timp real a flotei de autobuze, a poziției autobuzelor în trafic, astfel încât să poată interveni în vederea eficientizării calității transportului public local, prin dirijarea autobuzelor în vederea încadrării în orarele aprobate într-un procentaj cât mai aproape de maximum,

- dotarea cu sisteme video a tuturor autobuzelor care compun parcul de autobuze, precum și a tuturor stațiilor de autobuz principale din municipiul Satu Mare,

- dotarea cu sisteme de e-ticketing care să asigure un raport corect în ceea ce privește dimensionarea facilităților (diferențelor de tarif), în vederea cheltuirii fondurilor publice cu responsabilitate,

- dotarea autobuzelor cu sisteme de afișaj moderne, precum și

- dotarea stațiilor de autobuz cu sisteme de afișaj moderne care să permită transmiterea în timp real a timpului rămas până la sosirea mijlocului de transport în stație.

Pentru perioada viitoare ar fi necesară achiziția de autobuze noi, hibride sau electrice, în conformitate cu legislația în vigoare care să respecte cerințele de mediu, astfel încât vârsta medie a parcului Transurban SA Satu Mare să se reducă.

Ar fi necesară reglementarea circulației autobuzelor care asigură transportul județean și interjudețean, astfel încât la fiecare intrare în municipiu să existe un punct de transbordare călători, loc din care autobuzele Transurban SA Satu Mare să preia călătorii care intră în municipiu și să îi transporte mai departe pe raza municipiului Satu Mare. O astfel de investiție ar fi necesară și prin prisma faptului că ar descongեսtiona traficul urban și pentru că ar fi o măsură care să reglementeze regimul opririlor curselor județene în stațiile municipiului. Costurile unei astfel de investiții ar putea să fie asigurate prin finanțare europeană în ciclul financiar 2021-2027.

3. Creșterea veniturilor din activitățile conexe:

Măsuri: creșterea veniturilor din activitățile conexe reprezentând atelierul de reparații auto, ITP, montaj tahografe, spălătorie, publicitate, servicii autogară reprezintă un obiectiv important pentru conducerea Transurban SA, ca atare se va intensifica activitatea de găsire a unor noi clienți printr-o publicitate continuă a acestor activități, alături de publicitatea aferentă activității de bază. De asemenea, prin programul de investiții, anual, se vor identifica și realiza dotările cu scule și dispozitive performante ale atelierelor astfel încât să se poată asigura un grad superior al calității serviciilor oferite și deservirea unor clienți noi.

În anul 2020 s-a reușit achiziția unui sistem ultramodern de spălătorie cu perii, care să permită curățirea cât mai eficientă și de calitate ale autobuzelor care alcătuiesc parcul propriu, precum și extinderea acestui serviciu către terți, în special către mijloacele de transport mărfuri.

Toate stațiile de autobuz sunt în momentul de față închiriate către diverși operatori economici, existând o cerere continuă și pentru viitor. De asemenea majoritatea autobuzelor disponibile pentru reclamă pe autobuze sunt închiriate, existând solicitări și pentru viitor.

4. Respectarea politicilor salariale ale guvernului și ale autorității locale:

Măsuri: În vederea respectării direcțiilor de acțiune atât de la nivel național cât și de la nivel local se vor avea în vedere următoarele:

- a) respectarea politicii Guvernului și respectiv a unităților administrativ-teritoriale privind îmbunătățirea performanțelor economico-financiare ale operatorilor economici;

- b) respectarea obiectivelor de politică salarială stabilită prin legea anuală a bugetului de stat;

- c) criteriile de performanță specifice și obiectivele cuantificate privind reducerea plăților și creanțelor restante, reducerea pierderilor, creșterea profitului, a cifrei de afaceri, precum și creșterea productivității muncii, prevăzute în contractele de mandat, stabilite în corelație cu strategia de administrare a Consiliului de administrație și a planului de management al directorilor;

d) programele de achiziții de bunuri și servicii pentru desfășurarea activității, fundamentate pe baza posibilităților reale de plată a acestora;

e) programele de investiții și dotări, fundamentate în limita surselor legale de finanțare a acestora și cu respectarea prevederilor anexelor privind investițiile prevăzute în Contractul de delegare nr. 231/28.06.2018;

f) programele de reducere a plăților/creanțelor restante.

g) achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local;

h) angajarea oricăror cheltuieli cu respectarea principiilor de eficiență, eficacitate, economicitate.

Societatea noastră a încheiat cu anul acesta cu Sindicatul Liber Transurban, un Contract Colectiv de Muncă, valabil până în anul 2023. Societatea noastră a respectat și va respecta prevederile acestui contract colectiv, acest aspect fiind necesar unei bune relaționări intercompartimentale la nivelul societății. De asemenea, nivelul de salarizare este în acest moment unul acceptabil, fiind corelat cu cel prevăzut în Contractul Colectiv la nivel de grup de unități.

5. Respectarea direcțiilor de dezvoltare a Municipiului Satu Mare și menținerea în permanență a legăturilor cu Primăria Municipiului Satu Mare și a celorlalte instituții ale autorității locale și centrale:

Serviciul de transport public local de persoane face parte din sfera serviciilor comunitare de utilitate publică și cuprinde totalitatea acțiunilor și activităților de utilitate publică și de interes economic și social, desfășurate la nivelul local, sub controlul, conducerea sau coordonarea autorităților administrației publice locale, în scopul asigurării transportului public local de persoane.

Autoritatea tutelară (Municipiul Satu Mare) asigură funcția de control asupra direcțiilor de dezvoltare ale societății prin mecanismele existente și prin organismele legale, Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de administrație.

Transportul urban de călători are și un caracter social, adresându-se unui segment de populație defavorizat sau cu venituri mici, pensionarilor și elevilor și de aceea la elaborarea programului de transport, s-a ținut cont și de necesitățile acestora. Programul acoperă întreaga perioadă a zilei, cu toate că sunt ore la care fluxul de călători este scăzut. În program au fost prevăzute a se efectua trasee sau curse a căror eficiență este scăzută, dar care reprezintă o necesitate pentru locuitorii din zonele respective.

În aceste condiții, societatea Transurban S.A. a practicat și practică tarife de transport suportabile pentru populație, tarife aprobate de către Consiliul Local al municipiului Satu Mare. Operatorul de transport public de persoane local a răspuns și va răspunde tuturor solicitărilor primite din partea legislativului și executivului municipiului.

Legătura dintre societate și autoritate trebuie să fie una stransă, atât din prisma relației de subordonare existentă, precum și din punctul de vedere al respectării obligațiilor și drepturilor prevăzute în contractul de delegare existent, asumate de către cele două părți. Eventuale disfuncționalități pot duce în cascadă la diverse situații care periclitează sau aduc atingere bunului mers al activității de transport public local.

6. Creșterea prestigiului societății, reducerea numărului de reclamații din partea beneficiarilor serviciilor prestate de aceasta prin:

- creșterea gradului de confort și siguranță al transportului public de călători, inclusiv a persoanelor cu dizabilități (în momentul de față toate autobuzele societății sunt dotate cu sisteme care permit accesul cu ușurință în autobuz ale persoanelor cu dizabilități);

- modernizarea stațiilor de autobuz vechi, prin fonduri proprii, sau după obținerea unor sponsorizări;

- amplasarea în autobuze a sistemului GPS și în stațiile de autobuz cu un flux mare de călători a sistemelor "street display sistem" conectate la dispeceratul de monitorizare a flotei,

- oferind astfel date concrete privind timpul rămas până la sosirea în stație a autobuzelor;
- amplasarea în zonele neacoperite cu puncte de desfacere a legitimațiilor de călătorie și cu un flux important de călători, a unor automate pentru eliberarea biletelor non stop. Avantajele acestor sisteme sunt legate de reducerea costurilor de distribuție, creșterea gradului de distribuție a titlurilor de călătorie și facilitarea interacțiunii dintre operatorul de transport și călător.
 - modificarea modalității de executare a transportului de călători în sensul utilizării autobuzelor pe toate traseele urbane cu un flux mare de călători, pentru traseele secundare sau greu accesibile se pot folosi autovehicule de tip midibus;
 - extinderea rețelelor de transport în comun cu cel puțin două trasee orientate spre și dinspre noile zone de dezvoltare urbană.
 - respectarea Codului de etică existent la nivelul societății pentru toate categoriile de personal care compun Transurban SA Satu Mare, în acest fel reducându-se substanțial posibilitatea comiterii de erori;
 - dezvoltarea continuă a sistemului de Control intern managerial și aplicarea procedurilor (revizuirea acestora) pentru toate compartimentele existente;
 - respectarea prevederilor legale privind GDPR, prin obținerea acordurilor exprese de la toate persoanelor cărora li se utilizează datele cu caracter personal;

6. STRATEGII DE DEZVOLTARE PENTRU PERIOADA MANDATULUI

- achiziție autobuze noi (minimum 20)
- asigurarea intermodalității transportului public local cu celelalte forme de transport.
- investiții în dotări și echipamente de mentenanță vehicule și optimizare energetică
- elaborarea unui sistem tarifar preferențial pentru călătorii navetiști cu abonamente la alți operatori de transport județean (propunere: cca. 50 - 60% din abonamentul municipal) în contextul deschiderii terminalului de pe str. Botizului
- reabilitarea clădirilor și platformei puse la dispoziția Transurban SA Satu Mare
- propuneri, demersuri și acțiuni pentru aplicarea legislației, reglementărilor și Hotărârilor de Consiliu local în ceea ce privește transportul public local
- îmbunătățirea dotărilor atelierului propriu
- dezvoltarea de demersuri în vederea pregătirii profesionale a personalului propriu al Transurban S.A. Satu Mare
- Program Autobuze scolare către școlile gimnaziale / liceale din zonele centrale, în special grupul țintă vizat ar fi elevii claselor primare și gimnaziale (pentru ca deplasarea să se asigure în deplină siguranță ar fi necesară o colaborare cu Poliția locală prin prezența unui polițist local, care să asiste copiii la urcare/coborâre din autobuz, până la preluarea lor de către cadrele didactice aferente).

7. DIRECȚII DE ACȚIUNE

Dezvoltarea unor măsuri care să faciliteze posibilitatea de achiziționa mijloace de transport care să corespundă exigentelor publicului călător, dotate cu climatizare, sisteme de încălzire performanțe, sisteme de accesibilizare a accesului persoanelor cu dizabilități, care astfel să atragă călătorii în număr cât mai mare către societatea de transport, pentru mobilitatea acestora. Vârsta medie a parcului de autobuze Transurban SA Satu Mare este de 10 ani. Prin măsurile pe care le va lua Municipiul Satu Mare, precum și societatea noastră, obiectivul va fi scăderea vârstei medii a parcului de autobuze prin achiziția de autobuze noi, respectând politica de investiții prevăzută în contractul de delegare aprobat prin hotărâre de Consiliu local a municipiului Satu Mare. Această politică de investiții, teoretic poate fi modificată, în funcție de necesitățile apărute ulterior, însă doar cu acordul Autorității tutelare, în speță Municipiul Satu Mare, și doar după aprobarea acesteia prin Hotărâre de Consiliu local.

Datorită creșterii gradului de aglomerare a traficului auto, transportul urban de călători cu autobuze în municipiul Satu Mare trebuie să crească în detrimentul transportului cu autoturisme personale sau a taxiurilor. În acest sens societatea noastră intenționează să dezvolte o campanie de informare a cetățenilor cu privire la utilitatea unui transport public local, care să scadă cheltuielile acestora înlocuind transportul propriu, cu transportul în comun, să descongese zonele foarte aglomerate ale orașului. În colaborare cu municipalitatea să dezvolte o strategie cu privire la crearea de benzi de circulație dedicate transportului public local, care să aibă posibilitatea de a circula mult mai eficient și rapid. Numărul de călători transportați într-o unitate de spațiu este mult mai mare în cazul transportului cu autobuzul decât în cazul transportului cu autoturismul.

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

Adaptarea programului de transport la cerința pieței și la modificările demografice existente pe piața muncii, prin prelungirea, adaptarea orarelor astfel încât acestea să corespundă solicitărilor calătorilor.

Orientarea politicilor de marketing către cetățeni, a politicilor de informare a calătorilor cu privire la toate modificările aduse în cadrul programelor de transport, prin oferirea posibilității publicului de a se informa, de a transmite și de a comunica într-un mod cât mai facil cu reprezentanții societății (pagina de internet, facebook).

8. PERFORMANȚE OPERAȚIONALE ȘI FINANCIARE ALE OPERATORULUI

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, în baza următoarelor principii:

- de a avea în administrare 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 vor fi monitorizate de autoritățile publice locale;
- tarifele de transport vor fi subvenționate, aprobarea tarifului se va face de către Consiliul Local, iar modul de subvenționare va fi cuprins în conținutul contractului de delegare a serviciului sau de concesiune;
- activitatea managerială a societății va fi evaluată în baza unor indicatori și criterii de performanță;
- serviciul de transport public local va fi urmărit de către Autoritatea locală pentru monitorizarea serviciilor comunitare.

9. MENȚINEREA CARACTERULUI SOCIAL AL TRANSPORTULUI URBAN DE PERSOANE

Componenta socială ce caracterizează transportul urban de persoane este o preocupare de bază a Administrației Locale. Motiv pentru care se are în vedere:

- a) practicarea unui nivel de preț al titlului de călătorie accesibil și suportabil prin subvenționarea diferenței de tarif din bugetul Consiliului Local;
- b) aprobarea titlurilor de călătorie gratuite pentru anumite categorii de călători: veterani de război, persoane cu handicap, pensionari, etc. și subvenționarea lor din bugetul local sau de stat;
- c) aprobarea titlurilor de călătorie cu reducere de preț pentru: pensionari, elevi, etc. și suportarea diferenței de preț de la bugetul local.
- d) lărgirea bazei de acordare a facilităților în directă legătură cu dorința de incluziune socială pentru toți pensionarii, fără a avea limitări pe bază de vârstă sau de venituri.

10. CONCLUZII

Planul de administrare al TRANSURBAN S.A. pentru perioada mandatului 2021-2025 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de management al societății, fiind ca atare un document de referință pentru managerii societății și toți salariații, din momentul aprobării acestuia de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Stilul de conducere care va fi aplicat la TRANSURBAN S.A., atât de echipa managerială, cât și de șefii de departamente va fi în principal unul participativ-reformist, de fapt o combinație între stilurile:

- autoritar, care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit;
- democratic care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor;
- al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică;
- al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă;
- al întreprinzătorului, care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic;
- al realistului, care se bazează pe încredere și respect față de salariați.

Dintre metodele și tehnicile de management cunoscute în literatura de specialitate la Transurban S.A. se va folosi conducerea prin obiective, organizată la nivelul întregii societăți, care permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor.

Obiectivul principal, atât pentru TRANSURBAN S.A. cât și pentru Municipiul Satu Mare este reprezentat de creșterea calității serviciului de transport public de persoane prin:

- achiziția de autobuze
- confort și siguranță;
- tarife accesibile;
- personal specializat;
- gestionarea eficientă a resurselor;
- protecția mediului înconjurător

Achiziția a minimum 20 de autobuze noi pe durata mandatului încredințat de Acționariatul Transurban S.A. Satu Mare reprezintă obiectivul principal, care este mai mult decât o necesitate, acest lucru permițând societății să scoată din uz autobuze mai vechi, care prezintă un grad de uzură avansat, în special la caroserii. Autobuzele care vor fi achiziționate vor fi dotate cu sisteme moderne de motorizare (hibride sau electrice), cu aer condiționat pentru pasageri, adaptabilitate la cerințele de nediscriminare privind transportul public și accesul facil în mijloacele de transport, precum și efectiv creșterea calității serviciului de transport public local.

Transportul public de persoane se încadrează în sfera mai largă a serviciilor publice de interes economic general pentru a cărei reglementare, Uniunea Economică, prin Comisia Comunității Europene, a elaborat un nou concept materializat prin Cartea Alba a Politicii de Transport în Europa.

Acest serviciu are o dimensiune economică și o dimensiune socială, indisolubil legate între ele.

Strategia modernizării și dezvoltării serviciilor de transport local de persoane va avea la

bază următoarele obiective fundamentale:

- descentralizarea serviciilor și creșterea responsabilității autorităților locale cu privire la calitatea lor;
- coordonarea activității de sistematizare teritorială cu cea de planificare a transportului local de călători;
- restructurarea mecanismelor de protecție socială a segmentelor de populație și reconsiderarea raportului cost/calitate;
- promovarea principiilor economiei de piață și reducerea gradului de monopol;
- atragerea capitalului privat străin și autohton în finanțarea investițiilor din domeniul infrastructurii serviciului de transport local de călători;
- promovarea măsurilor de dezvoltare durabilă prin promovarea tehnologiilor de vârf din domeniu, la nivel european și mondial;
- promovarea parteneriatului social și pregătirea continuă a resurselor umane calificate.

Președinte Consiliul de administrație

Ec. Mate Ioan

